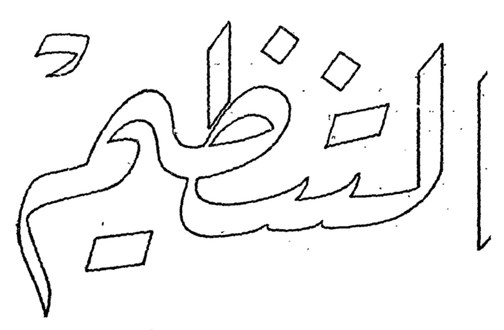


الهياكل والسلوكيات والنظم

طبعة خاصة

الدكتور سيد الهوارى

اهداءات ١٩٩٨
مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع
القاهرة



التنظيم

الهياكل والسلوكيات والنظم

مفهوم التنظيم — تحديد الأهداف وتقسيم العمل — الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية — نطاق الإشراف وحجم الهرم — المستشارون والمعاونون المتخصصون والمساعدون — تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة (النموذج البيروقراطى بين المثالية والممارسة) ؛ المتطلبات التنظيمية للابتكار — الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية (النموذج الميكانيكى والنموذج العضوى) التوصيف الفعال للمناصب الإدارية — مشكلة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب — التنظيم غير الرسمى والسلوك التنظيمى — نموذج التنظيم الفعال (متغيرات التنظيم الفعال) — التطوير التنظيمى — نظريات التنظيم : النظرية الكلاسيكية — النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية) نظرية النظم ... علماء الفكر الإدارى .

الدكتور سيد الهوارى

أستاذ إدارة الأعمال — كلية التجارة جامعة عين شمس

Ph.D., M.B.A., (New York University, U.S.A.)

١٩٨٨

الطبعة الرابعة

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العينى القاهرة

التنظيم : الطبعة الأولى ١٩٧٢
التنظيم : الطبعة الثانية ١٩٨٠
التنظيم : الطبعة الثالثة ١٩٨٦
التنظيم : الطبعة الرابعة ١٩٨٨

مقدمة

ربما لا توجد كلمة تحوى آمالا للتقدم الحضارى والرفاهية مثل ما تحويه كلمة « تنظيم » : فالتنظيم هو أداة الإدارة فى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تعاون البشر . إن أى رئيس حكومة أو وزير أو رئيس مجلس إدارة يبغى نجاحاً حقيقياً (أو شهرة) فإنه لا بدو أن يتصدى لـــ (أو يعلن عن) برنامج للتنظيم أو إعادة التنظيم . فكل القيادات السياسية والإدارية العليا تبحث عن التنظيم الفعال : ذلك التنظيم الذى يحقق الأهداف المرجوة وأقل صراعات إنسانية .

والسؤال دائما هو كيف نتوصل إلى هذا «التنظيم الفعال» ؟ فالمنظمون « الكلاسيكيون » يرون أن الحل هو فى التصميم « الميكانيكى » للتنظيم ، الذى يعتمد على التخصص وتقسيم العمل والاشراف المباشر وتحديد التبعية الرئاسية والتدرج الرئاسى وعلى « أجهزة للمشورة والخدمات المعاونة » . وعلى وجود أجهزة تنسيقية مثل اللجان مع توصيف رسمى مكتوب للاختصاصات والسلطات . . الخ . ويرى المتطرفون من الكلاسيكيين أن هذا النموذج الرشيد قادر على السيطرة على البشر حتى فى المنظمات الكبيرة المعقدة.

وعلى عكس المنظمين « الكلاسيكيين » نجد « السلوكيين » (أو « الكلاسيكيين الجدد ») يؤمنون بأن المحاولة المستمرة لزيادة الرقابة على السلوك ستكون مخيبة للآمال ، على اعتبار أن الرقابة على السلوك ستؤدى إلى الجمود الحتمى ، وإلى الكسل والتراخى ، وإلى « رقابة مضادة » من المجموعات غير الرسمية ، حيث تحل مصالح الأفراد محل أهداف المنظمة باسم الحفاظ على مصلحة المنظمة . وعلى ذلك فهم يرون أن الفرد هو الأساس

وأن العبرة هى « بالقيادة » و«بالدوافع» و « بالحوافز » وأن المدخل السلوكى هو المدخل الواقعى الفعال لدرجة أن المتطرفين منهم يرون ضرورة البدء بالتنظيم غير الرسمى لتصميم التنظيم الرسمى .

ويرى المنظمون « الموقفيون » أن لكل موقف متطلباته التنظيمية فتنظيم شركة تعمل فى ظل ظروف بيئية غير مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تعمل فى ظل ظروف بيئية مستقرة . . . وأن النظام التكنولوجى الأساسى له تأثير قوى فى تصميم المنظمات . . فتنظيم وكالة فضاء لإطلاق صاروخ للقمر يختلف عن تنظيم وكالة لتوزيع السلع التموينية . . وتنظيم سجن يختلف عن تنظيم جماعة إسلامية ، وتنظيم الجيش فى حالة السلم يختلف عن تنظيم هذا الجيش فى حالة الحرب . . لكل « موقف » متطلباته التنظيمية .

ويرى المنظمون « المعاصرون » أن « التنظيم الفعال » لا يمكن إلا أن يكون نتيجة عدة متغيرات يؤثر بعضها فى بعض ويتأثر بعضها ببعض ، حيث تكون هذه المتغيرات مع بعضها البعض نظاماً مفتوحاً تلعب فيه الأجزاء دورها : ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية ، التكنولوجيا ، القيادة العليا ، الترتيبات التنظيمية الرسمية ، العاملون والأصول الثابته ، التنظيم غير الرسمى .

إن الهدف من هذا الكتاب هو التوصل إلى « نموذج التنظيم الفعال » من خلال شرح وتحليل وتقييم مفاهيم المدارس الفكرية المختلفة فى شكل تصاعد درامى للأفكار حتى يستطيع المنظمون معرفة « اتجاهاتهم الفكرية » فى التنظيم ، وإدراك مقومات الاتجاهات الفكرية الأخرى لكى يكونوا

قادرين على تشخيص الأمراض التنظيمية لتصميم هياكل أكثر فعالية ولفهم « الديناميات » التنظيمية فى عملية التطوير الشامل لمنظماتهم آخذين فى الاعتبار متغيرات الفعالية التنظيمية .

وعلى ذلك فإننا صممنا فصول الكتاب لتعكس هذه القضايا الأساسية فى التنظيم فى إطار متكامل، وسحبنا على المخزون العالمى من الفكر التنظيمى المعاصر ، وبصفة خاصة على أولئك المفكرين الذين كان لتفكيرهم تأثير كبير فى الفكر والممارسة وحاولنا عرض الموضوع بطريقة علمية تشبع رغبة الباحث الأكاديمى وعملية بحيث تكون مقبولة من الممارس . ولقد ساعدنى على ذلك الاستشارات التنظيمية التى قمت بها منذ عام ١٩٦٩ (والتى بناء عليها ظهرت الطبعة الأولى عام ١٩٧٢) وخبرتى التنظيمية فى المركز الدولى للاستشارات الإدارية منذ عام ١٩٧٥ .

فإذا كنت قد وفقت فمن الله سبحانه وتعالى .

أول يناير ١٩٨٦

الدكتور سيد الهوارى

محتويات الكتاب

١ مفهوم التنظيم

رقم الصفحة

٢ تحديد الأهداف وتقسيم العمل

٣ الأنماط القيادية وتاثيراتها التنظيمية

٤ نطاق الاشراف وحجم الهرم

٥ المستشـــارون والمعاونون والمســـاعدون

٦ تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة (النموذج البيروقراطى بين المثالية والممارســة)

١٠ مشكلة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب

١١ التنظيم غير الرسمى والسلوك التنظيمى

١٢ نموذج التنظيم الفعال

١٣ التطوير التنظيمى

١٤ نظريات التنظيم :

* * *

١

مفهوم التنظيم

- المفاهيم السائدة عن « التنظيم »
- دراسة تحليلية للمفاهيم السائدة
- مفهوم التنظيم فى هذا الكتاب
- الإطار العام للكتاب
(فى شكل مجموعة تساؤلات)



المفاهيم السائدة عن التنظيم

لكل شخص — فى الواقع — مفهوم عن « التنظيم » organization . وتختلف هذه المفاهيم عن بعضها اختلافاً بيناً فى بعض الأحوال ، وقد تصل إلى تناقضات شديدة سواء كان ذلك فى الواقع العملى أو بين علماء التنظيم أنفسهم ، لدرجة يمكننا معها القول إن مفاهيم التنظيم أصبحت بمثابة « غابة » Jungle . وبطبيعة الحال فإن أى دراسة للتنظيم يجب أن تتصدى لهذه المفاهيم السائدة : وهو ما نخصص له الصفحات التالية .

يستخدم البعض كلمة « تنظيم » بمعنى « تخطيط » فيقولون مثلا « تنظيم الأسرة » وهم يقصدون « تخطيط الأسرة » . ويستخدم البعض الآخر كلمة « تنظيم » لتعنى عكس « الفوضى » Chaos فهم إذا لم يجدوا شيئاً فى مكانه فإنهم غالباً ما يستخدمون كلمة « فوضى » ؛ وهم بذلك ينظرون إلى « التنظيم » على أنه وضع كل شىء فى مكانه وتخصيص مكان لكل شىء .

ويستخدم البعض الآخر كلمة « تنظيم » بمعنى « ترتيب » : فيقولون مثلا « تنظيم المرور » أو « تنظيم الدخول والخروج » أو تنظيم الوقوف فى « الطابور » .

ويستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة « تنظيم » بمعنى « تصميم الهيكل التنظيمى » : فهم ينظرون إلى « التنظيم » على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل « الخرائط التنظيمية » التى توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح « من رئيس من » .

وإذا زادت الصراعات بين الناس فى جهة عمل ما (حكومة ، شركة ، هيئة . .) فإن الأصوات تعلو مطالبة « بإعادة التنظيم » ومفهومهم هنا

أيضاً مماثل لمفهوم التنظيم السابق وهو « إعادة تصميم الهيكل التنظيمى » أو « إعادة رسم الخرائط التنظيمية » وفى بعض الحالات يفهم « التنظيم » على أنه « طرد » أو « إعفاء » غير المرغوب فيهم .

فإذا انتقلنا من واقع الممارسة إلى قاموس إنجليزى عربى صغير (المورد القريب)[١] نجد أن كلمة organization تعنى : تنظيماً أو نظاماً أو منظمة . وإذا بحثنا فى قاموس المورد (الكبير)[٢] نجد أن كلمة organization تعنى : (١) تعضية أو (٢) تنظيماً أو نظاماً أو (٣) منظمة أو هيئة الإدارة فى منظمة . ويزداد الاختلاف إذا نظرنا تحت الفعل organize فنجده يعنى : « ينظم أو ينشئ أو يؤسس أو ينشئ منظمة وبخاصة ينشيء نقابة للعمال أو يقنع العمال بالانضمام إلى نقابة » .

فإذا تركنا القاموس العربى وانتقلنا إلى قاموس « أكسفورد » الإنجليزى مثلا نجد كلمة « التنظيم » بمعنى هيئة أو نظام أو مجتمع منظم Organized body or system or society أما الفعل ينظم "organize" فيذكر أن المقصود منه عدة معان :

- يعضى أى يجعله ذا بنية عضوية .
- يجعله شيئاً حياً .
- يكون شيئاً عضوياً متكاملا .
- يعطى هيكلا منظماً .
- يعمل ترتيبات معينه لـ . . .[٣]

---

(١) قاموس المورد القريب : دار العلم للملايين طبعة ١٩٧٢

(٢) قاموس المورد : دار العلم للملا يين طبعة ١٩٧٠

(٣) The Concise Oxford Dictionary of Current English, Oxford University Press, 1964, p. 866.

فإذا تركنا القواميس جانباً وانتقلنا إلى علماء التنظيم فنجد اختلافات كثيرة بين هؤلاء العلماء . فالبعض ينظر إلى « التنظيم » بمعنى واسع جداً لكى يشمل « تزويد (المشروع) بكل شيء مفيد للقيام بوظيفته : المواد الخام ، العدد ، رأس المال ، الأفراد »[1] والتنظيم — بهذا المفهوم — يقسم إلى عنصرين : تنظيم مادى وتنظيم بشرى . (هنرى فايول) .

وينظر البعض الآخر لكلمة « تنظيم » على أنه « شكل أى تجمع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك » على أساس أن التنسيق يحوى كل مبادئ التنظيم ، وليس هناك فرق بين التنظيم والتنسيق . فالتنسيق هو : « الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة فى النشاط سعياً نحو تحقيق هدف مشترك »[2] . (جيمس مونى وآلان رالى) .

وهناك عدد كبير من العلماء الذى ينظرون للتنظيم على أنه « عملية تصميم » أو « مرحلة تصميم » ، أساسها تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف . وفى هذا المجال كثيرون : يقول « ليندال إرويك » — وهو إنجليزى — إن التنظيم « تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص »[3] . وفى هذا يقول « كونتز » وزميله « أودونيل » إن التنظيم هو « إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلى رأسى وأفقى بين المناصب التى أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع »[4] . وفى هذا يقول أيضاً « وليام نيومان »

---

(١) Fayol, *General and Industrial Management*, p. 53.

(٢) Mooney, *The Principles of Organization*, p. 5.

(٣) Urwick, *Elements of Organization*, p. 36.

(٤) Koontz and O'Donnell, *Principles of Management*, p. 63.

«إن عملية التنظيم تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه فى وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف»[١]

وبالرغم من وجود عدد كبير من علماء التنظيم الذين ينظرون إلى التنظيم على أنه «عملية تصميم هيكل» فإن البعض الآخر يحوى فى مفهومه للتنظيم اختيار القيادات اللازمة للهيكل التنظيمى. ومن أولئك «بيتر دركر» أستاذ الإدارة الشهير. يقول «دركر» إن التنظيم هو عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف فى هيكل تنظيمى، وأخيراً – والكلام مازال «لبيتر دركر» – اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف»[٢]

إن كل العلماء الذين تم دراسة مفهومهم عن التنظيم ينظرون إلى التنظيم على أنه «عملية» operation أو «مرحلة» process : عملية تصميم هيكل، عملية تقسيم العمل بشكل منطقى، عملية تحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات بين الأجزاء لتحقيق هدف مشترك. إنهم يؤمنون بوجود مبادئ مستقرة للتنظيم.

وعلى الجانب الآخر ينظر الكثيرون من علماء التنظيم إلى التنظيم على أنه «منظمة» (organization بالإنجليزية أيضاً) أى شيء ديناميكى متحرك لوجود الإنسان فيه.. فهم فى نظرتهم للتنظيم على أنه «منظمة» نشطة إنما يركزون على السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد داخل المنظمة

---

(١) Newman, *Administrative Action*, p. 123.

انظر أيضاً : أرنست ديل فى كتابه «التنظيم»

Dale, Organization.

(٢) Drucker, *The Practice of Management*, p. 344.

ودوافعهم وصراعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية للصراعات . ومن المشهورين في هذا المفهوم « جيمس مارش وهيربرت سايمون » الذين يعتقدون بأن العبرة بالفرد ودوافعه ونظام المشجعات والحوافز وأن الكفاءة المطلوبة تتحقق من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل . وأنصار هذا الرأي لايؤمنون بوجود مبادئ عالمية[1] .

هذا في الوقت الذي بدأ الكثيرون ينظرون إلى « المنظمة » على أنها نظام system والنظام – بهذا المعنى – مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها تمام الارتباط بحيث إن أي تغيير في أي جزء لابد وأن يؤثر في باقي الأجزاء . إن كل جزء له منطقه الخاص به ،والمنطق الخاص بكل جزء هو أنه له دور في تحقيق الهدف النهائي . فمنطق الأجزاء تحقيق نتائج ومنطق الربط منطق تحقيق نتائج وليس مجرد تجميع تصوري أو اعتباطي أو افتراضي .

ومن أمثلة الذين يفهمون « التنظيم » على أنه « منظمة » بمعنى « نظام » system « وليام سكوت » الذي يرى ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة (١) الفرد : ودافعه واتجاهاته (٢) التنظيم الرسمي (٣) التنظيم غير الرسمي (الشلل بكسر الشين) (٤) المركز والدور وأنماط العلاقات (٥) الظروف المادية المحيطة . ومن الضروري معرفة طبيعة هذا الاعتماد المتبادل للأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية التي تربط الأجزاء مثل الاتصال لإيصال المعلومات والتنسيق والرقابة وكذلك معرفة أهداف أجزاء النظام (التقدم ، الاستقرار ، التفاعل)[2] .

---

(١) Marsh and Simon, *Organizations*.

(٢) William Scott, Organization Theory : An Overview Appraisal, *The Nature and Scope* of Management, Wadia, Scott, Foresman, p. 104.

ويفهم البعض كلمة « تنظيم » على أنها « إدارة » . فنجد مثلا أن أحد الكتاب الفرنسيين واسمه Le Chatelier قد ترجم كتاب فريدريك تايلور Scientific **Management** وأعطاه اسماً بعنوان « التنظيم العلمى للعمل » وبالفرنسية :

L''organization Scientific de Travail (١)

وقد استخدم الدكتور محمد فؤاد مهنا[٢] كلمة التنظيم ليعبر بها عن الإدارة فى عدة مواقع من بحث بعنوان « وسائل تطوير مناهج العلوم الإدارية وأساليب تدريسها بالجامعات والمعاهد العربية »المقدم للمؤتمر العربى الأول لتدريس العلوم الإدارية (٢٠ فبراير ١٩٧١) .

---

(١) Fayol, p. xii.

(٢) أستاذ ورئيس قسم القانون العام بكلية الحقوق بجامعة الإسكندرية سابقاً .

دراسات تحليلية للمفاهيم السائدة عن التنظيم

إن المفاهيم السائدة عن التنظيم التى ذكرناها فى الصفحات السابقة ما هى إلا على سبيل المثال لا الحصر . فكل كاتب له نظرية جديدة أو على الأقل منهج جديد أو تعريف جديد للتنظيم . وفى الواقع – وعلى حد قول « أرنست ديل » – فإنه من الصعب حصر كل نظريات أو مفاهيم التنظيم السائدة »[١] .

وإن النظرة السريعة لهذه المفاهيم غالباً ما توحى بأن الفكر التنظيمى فى غابة "Jungle" حيث يتصارع أصحاب كل مفهوم أو كل نظرية مع الآخرين . وحيث يكون لكل نظرية أنصارها ومريدوها أو على الأقل المعجبين بها . وقد يختلف البعض حول تصنيف النظريات فالبعض يصنفها فى خمس مجموعات والبعض يصنفها فى أربع مجموعات والبعض يصنفها فى ثلاث مجموعات[٢] .

إن الدراسة المتأنية للمفاهيم السائدة عن التنظيم توضح أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية :

الاتجاه الفكرى الأول :

ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص بحيث يتم التميز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة وتجميع هذه الأجزاء بحيث يمكن

---

(١) Dale, *Management*, p. 251.

(٢) انظر مثلا كتاب . Tosi, *Theories of Organization*.

الإشراف عليها بفعالية وتحديد مسئوليات الأجزاء عن النتائج المستهدفة وسلطاتها والعلاقات فيما بينها . ويسمى هذا الاتجاه الفكرى « بالفكر الكلاسيكى فى التنظيم » أو « النظرية الكلاسيكية فى التنظيم » (ليندال إيرويك – كونتز وأودنيل – وليام نيومان – أرنست ديل وبيتر دركر) .

الاتجاه الفكرى الثانى :

وينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التنظيم على أنه منظمة تحوى مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم وردود أفعالهم غير الرشيدة بالضرورة . . إن سلوك الأفراد – فى نظرهم – هو العامل الحاكم . ويمكننا أن نطلق على هذا الاتجاه الفكرى « الفكر الكلاسيكى الحديث » أو النظرية السلوكية فى التنظيم (« مارش وسايمون » – « أرجيرس » . . . . إلخ)

الاتجاه الفكرى الثالث :

ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى التنظيم بمعنى منظمة على أنها نظام عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها ويجب التعامل مع النظام دفعة واحدة ويسمى هذا الاتجاه الفكرى « نظرية النظم » Systems Theory (« وليام سكوت » و « رنسيس لا يكارت »)[1] .

والسؤال المطروح الآن هو : إلى أى مدى تختلف الاتجاهات الفكرية الثلاثة ؟ وبالتالى أى اتجاه فكرى أفضل ؟ وهل يمكن إثبات صحة اتجاه فكرى وخطأ اتجاه آخر ؟

إن أنصار الاتجاه الفكرى الأول (النظرية الكلاسيكية) يرون أن التنظيم علم له مبادئ عامة General principles : مبادئ عالمية

(١) Tosi, *Theories of Organization*, p. 13.

تتلاءم مع الأنواع اللانهائية من الطبيعة البشرية . هذا فى حين نجد أن أنصار الاتجاه الفكرى الثانى (المدرسة السلوكية أو النظرية الكلاسيكية الحديثة[1] كما يحب أن يسميها البعض) يوجهون هجوماً عنيفاً على أنصار النظرية الكلاسيكية لأنهم يفترضون ثبات دوافع الأفراد ولا يهتمون كثيراً بالصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة . . إلخ .

وإن أنصار الاتجاه الفكرى الأول (النظرية الكلاسيكية) يوجهون اتهاماتهم لأنصار الاتجاه الفكرى الثانى (النظرية السلوكية) لأنهم بتركيزهم على سلوك الفرد فى المجموعة وعلى الاختلافات بين الأفراد وتأشيراتها المختلفة يجعلون من الصعب حصر أنماط السلوك التنظيمى فى عدد محدود بحيث يمكن فهمها والسيطرة عليها . فكل موقف يتغير بتغير الأشخاص وتغير العوامل الأخرى . وبالتالى فليس هناك مواصفات تنظيمية يمكن تطبيقها عالمياً .

ويجيء أنصار الاتجاه الفكرى الثالث (نظرية النظم أو نظرية المنظومات) وينتقدون النظرية الكلاسيكية لبساطتها كما ينتقدون النظرية السلوكية لجزئيتها وعدم وجود إطار تحليلى متكامل . . . ويبدءون من بداية أخرى وهى وضع أجزاء للنظام ومعرفة ارتباط الأجزاء ببعضها .

إن هذا الاستعراض السريع للمفاهيم السائدة عن التنظيم لابد وأن يعطى إحساساً بأن هناك غابة من الفكر التنظيمى المعاصر . وفى هذا الكتاب نحاول الخروج من هذه الغابة بمجموعة منظمة من المعرفة المتكاملة .

---

(١) التوسع فى هذه الانتقادات راجع « نظريات التنظيم » فى نهاية الكتاب .

مفهوم التنظيم فى هذا الكتاب

بالرغم من هذا التعارض الظاهر بين الاتجاهات الفكرية الثلاثة عن التنظيم ، وبالرغم من القصور والانتقادات التى توجه إلى هذه الاتجاهات الفكرية أو نظريات التنظيم ، فإننا نرى أن النظرية الكلاسيكية يجب أن تكون نقطة انطلاق . وعلى حد تعبير « أرنست ديل » فإنه « بدون منهج مثل المنهج الذى يقدمه لنا أصحاب النظرية الكلاسيكية فإن المنظم لا يعرف من أين يبدأ » . ليس هذا فحسب ، وإنما النظرية الكلاسيكية لبساطتها وعموميتها كافية لتفهيم المديرين الجدد والمنظمين الجدد الأساسيات الأولى فى التنظيم[١]

إن النظرية الكلاسيكية فى التنظيم لم يضعها شخص واحد[٢] وإنما وضعها عدة أشخاص ولم يضعوها فى برج عال ، ولكن تمت بعد ملاحظات وتجارب فى شركات حقيقية وبعد توجيه أسئلة واستقضاءات على مختلف المستويات ، وتم التوصل إلى هذه العموميات من واقع العمل اليومى .

ونحن — مثل عدد غير قليل من المؤلفين — لن نتخلى عن النظرية الكلاسيكية حتى يتم اكتشاف نظرية جديدة يكون من السهل توصيلها للناس بدون تبسيط زائد عن الحد . ولن نتخلى عن النظرية الكلاسيكية تماماً إلا إذا أمكن صياغة نظرية لها أصالة تم إثباتها أكبر من أصالة النظرية التى نستخدمها بشرط أن يكون للنظرية الجديدة قبول عالمى نسبى — على حد تعبير « فيفنر وشيروود » .

---

(١) Dale, *Management.*, p. 254.

(٢) إن الأساسيات الأولى للتنظيم الكلاسيكى قد وضعها « مونى ورالى » انظر :
Mooney, *The Principles of Organization*, p. 5.

وتمسكنا بالمفهوم الكلاسيكى أو النظرية الكلاسيكية عن التنظيم لا يعنى أننا نقلل من أهمية النظرية السلوكية بتركيزها على الأفراد ودوافعهم واختلافاتهم وسلوكهم وردود أفعالهم ، بل بالعكس فإننا نرى أن النظرية السلوكية قد سدت النقص والثغرات الموجودة فى النظرية الكلاسيكية . . لدرجة أننا نحب تسميتها (تسمية النظرية السلوكية) « بالنظرية الكلاسيكية الحديثة »[1] The Neoclassical Theory ففيها تكامل مع النظرية الكلاسيكية وهى فى رأينا امتداد لها .

بل أكثر من ذلك فإننا نرى مفهوم « التنظيم » يجب أن يكون من خلال منهج « النظم » أو منهج « المنظومات » Systems على اعتبار أن التنظيم الفعال لا يمكن أن يتم بمعزل عن أنماط الأفراد ودوافعهم أو أن يتم بمعزل عن نمط الرئيس الأعلى للمنظمة أو نمط التنظيم غير الرسمى (الشللية بكسر الشين) أو بمعزل عن مراكز الأشخاص وقوتهم وأنماط علاقاتهم ، أو عن الظروف البيئية للصناعة والتكنولوجيا أو عن المستوى الحضارى أو عن التوقعات القومية من المنظمة[2] .

مما تقدم يتضح أن مفهومنا للتنظيم هو مفهوم « نظم » وإن كان ينطلق من المفهوم الكلاسيكى ويدعم بالمفهوم الكلاسيكى الحديث .

لقد آن الأوان الآن لصياغة مفهوم التنظيم فى هذا الكتاب .

التنظيم – فى مفهومنا – هو وضع نظام العلاقات منسق إرادياً لتحقيق هدف مشترك :

فالتنظيم بهذا المعنى عبـــارة عن نظام أو منظومة System

---

(١) Pfiffner and Sherwood, *Administrative Organization*, p. 463.

(٢) راجع ما قاله « توسى » عن النظرية الكلا سيكية الحديثة .
Tosi, *Theories of Organization*.

يتكون من مجموعة أجزاء متسقة مع بعضها وتكمل بعضها البعض وأى خلل فى أى منها يحدث خللا فى النتيجة الكلية .

فليس التنظيم مجرد تصميم هيكل تنظيمى يوضح التبعية الإدارية والمسئولية الإشرافية . . وليس التنظيم مجرد تحديد للاختصاصات أو الواجبات . . . وليس التنظيم مجرد توصيف للمناصب الإدارية بمعزل عن تدفق العمل . . وليس التنظيم مجرد أى تجمع إنسانى بدون هدف مشترك . . وليس التنظيم مجرد وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب بصرف النظر عن سلوكه ودوافعه وعلاقته بالآخرين . . . وليس التنظيم أى ترتيب للعلاقات بمعزل عن « الدوافع والمشجعات » . . . إلخ .

إن التنظيم – بمفهومنا – **هو كل ما تقدم بطريقة** يتم بموجبها تفاعل الأجزاء مع بعضها . فالتنظيم **نظام التعاون** بين عدة أشخاص **قادرين** على الاتصال بيعضهم وراغبين فى المساهمة بالعمل **لتحقيق أهداف مشتركة** بإيقاع متسق .

إن **نظام التعاون** هذا **يفترض تحديد أدوار للأجزاء** وتحديد علاقات بين تلك الأجزاء بحيث تؤدى النتائج الجزئية إلى نتيجة كلية أكبر من مجرد الجمع الحسابى لها . **وتحديد الأدوار يتطلب بالضرورة تصميم هيكل مقسم إلى أجزاء** أو مناصب وتحديد العلاقات بين الأجزاء من أجل توحيد الجهود نحو الهدف أو الأهداف المشتركة . وتحديد العلاقات معناه – فى الواقع – تحديد للسلطات وكيفية ممارستها حيث يصبح لكل جزء سلطات مستمدة من مسئولية ذلك الجزء عن نتائج محددة فى علاقتها بالسلطات الأعلى والأدنى .

ويجب ألا يفهم مما تقدم أن التنظيم مجرد هياكل تنظيمية واختصاصات (مسئوليات وسلطات) فى حالة سكون ، ولكن **التنظيم حالة حركية (ديناميكية)** لأنه نظام علاقات بين أشخاص حيث يكون السلوك المتداخل للأفراد المعنيين هو العامل المشترك الموحد للتكنولوجيا والهيكل والشخصية .

ولما كان التنظيم نظام علاقات (بين أشخاص) فإنه من الضرورى دراسة الأشخاص بصفة مستمرة لضمان مدى تأثيرهم على بعضهم — من خلال الحوافز والمشجعات أو من خلال القوة وهيكل « الإذعان » — من أجل التأكد من أن الأشخاص لن يخلقوا حالة عدم تعاون أو روحاً معنوية منخفضة أو عداء .

ومن أجل ذلك **فالتنظيم أداة هدفها النهائى إلغاء القوى التى تعرقل التضامن الإنسانى** ، بمعنى ضرورة تصميم الهيكل وتحديد العلاقات بحيث يقل الصراع الإنسانى إلى أقل حد ممكن وبحيث يتم استخدام الطاقات البشرية الكامنة إلى أقصى مدى لها .

وعلى اعتبار أن التنظيم أداة لتحقيق الأهداف المشتركة فإن الأمر يتطلب أن يكون حساساً لمتطلبات الظروف :

فالتنظيمات الكبيرة لها متطلباتها لتوفير الرقابة من جهة ، ومتطلبات القيادات الإدارية فيها . . وإذا كان التنظيم البيروقراطى ملائماً للتنظيمات الكبيرة فقد يحمل معه مسمار نعشه فى تحقيق الأهداف التى أنشئ من أجلها .

والتنظيم الإدارى يجب أن يكون حساساً لمتطلبات السوق ، فتنظيم شركة تتعامل فى سلع مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تتعامل فى سلع منافسة ، كما أن نظام الإنتاج فى المصنع (إنتاج كبير أو إنتاج بالطلبية) يؤثر

على التنظيم (نظام العلاقات) **لاختلاف متطلبات كلا النظامين .. كما تؤثر التكنولوجيا أيضاً على نظام العلاقات بين الأجزاء.**

والتنظيم باعتباره هيكلا يوضح مراكز القرارات فلابد من جعل القرارات على مستوى التنفيذ دون تضحية بالرقابة . ولكن تفويض السلطات قد لا يكون فعالا أحياناً لكبر حجم التنظيم فإن الأمر يتطلب حينئذ استعارة « التنظيم الفيدرالى » المأخوذ من السياسة .

ومهما قيل عن التنظيم بأنه نظام علاقات يخضع لدراسة موضوعية **فإن النمط القيادى لذلك الرئيس الذى يقف على قمة « التنظيم » غالباً ما يحدث تغيرات فى الهيكل وفى السلطات وفى العلاقات بشكل يتمشى مع تركيبه السيكلوجى ؛** فالذى يشك فى الناس وفى قدراتهم غالباً ما يركز السلطة عنده ويخلق أجهزة تفتيش ورقابة قوية ومعقدة . . **ولا يمكن تجاهل – ولا يصح أن نتجاهل – الآثار التنظيمية للأنماط القيادية المختلفة .**

إن مفهوم «التنظيم» الذى أوردناه فى الصفحات السابقة هو على المستوى « التجريدى » . وكان لابد من وضع إطار فكرى يمثل اتجاهنا . ولقد يكون من المناسب الآن النظر إلى التنظيم على مستوى مبسط . إننا نقول إنه لو وضع نظام للعلاقات منسق إرادياً لتحقيق هدف مشترك يلزم الأمر :

١ – البدء بتحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعى المشترك . فالتنظيم ليس نهاية فى ذاته وإنما أداة أو وسيلة لتحقيق نتائج . على أن تحديد الأهداف يجب أن يتبعه تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

٢ – إن تقسيم الأعمال وما يترتب عليه من مسئوليات وسلطات لا يمكن

أن يتم بمعزل عن النمط القيادى للرئيس صاحب سلطة التنظيم . فليس هناك من مبادئ عامة جامدة لكل الناس ، وهنا تطل النظرية السلوكية لتوضح أهمية النمط القيادى وتأثيراته التنظيمية . ونحن لم نستطع تأخير أهمية النمط القيادى حتى الانتهاء من عملية التنظيم . إن معالجتنا هنا فى البداية للنمط القيادى وتأثيراته التنظيمية هو اعتراف منا بأهمية النظرية السلوكية ابتداء .

٣ ــ إن تقسيم العمل فى شكل أجزاء يتطلب تجميع الأجزاء مرة أخرى بشكل يحقق الإشراف الفعال على الأجزاء وتظهر هنا « مشكلة نطاق الإشراف وشكل الهرم » . ونعالج هذا الموضوع فى الفصل الرابع من الكتلب .

٤ ــ إن كبر حجم التنظيم لابد وأن يلقى أعباء إضافية على رئيس ذلك التنظيم فيتطلب الأمر الاستعانة بالمستشارين والمعاونين المتخصصين والمساعدين وتحديد أدوارهم وعلاقاتهم . « وهو مانعالجه فى الفصل الخامس من الكتاب » .

٥ ــ إن التنظيمات الكبيرة المعقدة تتطلب تصميماً خاصاً ملائماً لها لتحقيق السيطرة ، وبالتالى فمن الضرورى دراسة النموذج النقى للبيروقراطية ومحاولات إتقان النموذج والحلقات المفرغة الخاصة به . « وهو ما نعالجه فى الفصل السادس » .

٦ ــ إن التنظيمات الكلاسيكية أو البيروقراطية لا تستجيب لمتطلبات الابتكار ، وبالتالى فإن للابتكار متطلبات تنظيمية . « وهو ما نعالجه فى الفصل السابع » .

٧ ــ لا يمكن تنظيم أعمال بصرف النظر عن طبيعة الصناعة أو طبيعة السوق الذى يخدمه التنظيم . فالاستقرار فى السوق والاستقرار فى الطلب على خدمات المنظمة يجعل التنظيم مختلفاً عما لو كان السوق متقلباً . وهنا تظهر أهمية « التنظيم الميكانيكى » و « التنظيم العضوى » حيث يأخذ نظام العلاقات نمطاً خاصاً . ونعالج هذا الموضوع بعنوان الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية (الفصل الثامن) .

٨ ــ إن نظام العلاقات المنسق إرادياً يتطلب أن يعرف كل شخص دوره والنتائج المتوقعة منه : مسئولياته وسلطاته . إن توصيف المناصب الإدارية بالتركيز على النتائج المتوقعة من المنصب تصبح مسألة ضرورية . ونعالج موضوع التوصيف الفعال للمناصب الإدارية فى الفصل التاسع .

٩ ــ إن التوصيف الفعال للمناصب الإدارية خطوة ضرورية لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ليس فقط من حيث العلم والخبرة ولكن أيضاً من حيث التركيب السيكلوجى :

١٠ ــ وبالرغم من أهمية تصميم الهيكل التنظيمى وتحديد السلطات والعلاقات . . . فإنه من الضرورى معرفة أثر التنظيم غير الرسمى الناتج من تشغيل التنظيم موضع الأشخاص فيه . فالتنظيم مهما صمم على أساس أنه آلة رشيدة فإن سلوك الناس فى الهيكل التنظيمى سيخلق أنماطاً جديدة للعلاقات ، وقد تختلف باختلاف الأشخاص مع ثبات التصميم التنظيمى (فى حالة سكون) . .

١١ ــ إن التنظيم ــ فى التحليل الأخير ــ جزء من نظام متكامل للإدارة ، ولا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا نظرنا إليه على أنه جزء من مجموعة أجزاء يؤثر فيها ويتأثر بها .

١٢ ــ إن إعادة التنظيم ليست مسألة بسيطة أوسهلة ويتطلب الأمر التصدى لقضية مقاومة التغيير عند إحداث أى تعديل تنظيمى .

هذه المحاور المتقدمة تكون فى مفهومنا القضايا الأساسية فى العملية التنظيمية ، كما تكون بالتالى الإطار العام للكتاب ، ونظراً لأهمية إيضاح الأساس الفكرى للكتاب فإننا نلخص فيما يلى القضايا الأساسية فى شكل تساؤلات تكون بمثابة الإطار العام للكتاب .

الإطار العام للكتاب

(فى شكل مجموعة تساؤلات)

إن مفهومنا للتنظيم السابق عرضه سيصبح أكثر وضوحاً بوضع مجموعات من التساؤلات تعتبر بمثابة الإطار العام للكتاب حيث نخصص فصلا للإجابة عن كل مجموعة من التساؤلات :

المجموعة الأولى بعنوان – تحديد الأهداف وتقسيم العمل :

ما هو دور الأهداف فى التنظيم ؟ وما هى الآثار التنظيمية للأهداف ؟ ما العلاقة بين الأهداف وتقسيم العمل ؟ ما هى طرق تقسيم العمل ؟ ما هى شروط تقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية ؟ متى يكون تقسيم العمل غير منطقى ؟ كيف يعجز التخصص فى أجزاء العمل عن تحقيق تدفق مستمر للعمل ؟ .

المجموعة الثانية بعنوان – الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية :

إلى أى مدى تؤثر الأنماط القيادية فى تصميم الهيكل التنظيمى وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات ؟ هل يختلف التنظيم بالنمط القيادى للرئيس صاحب السلطة فى تحديد شكل التنظيم ؟ هل التنظيم الذى يحدثه النمط الدكتاتورى للقائد مماثل للتنظيم الذى يحدثه النمط الديمقراطى ؟ هل يختلف نمط « المدير والخدم » عن نمط « الأمير والبارونات » فى تصميم وتشغيل التنظيم ؟ هل يمكن – فى الواقع العملى – فصل أسس التنظيم عن النمط القيادى للرئيس ؟ إن علم التنظيم سيصبح كلاماً فى الهواء إذا لم نأخذ فى الحسبان تأثير « الشخصية الأولى » فى تصميم التنظيم وبالتالى فى تشغيله .

المجموعة الثالثة بعنوان – نطاق الإشراف وشكل الهرم :

ما هو أثر التوسع في العمل على شكل أو حجم الهرم ؟ ما هو الأفضل الهرم « المدبب » أم الهرم « المفرطح » ؟ ما هى خطورة تعدد المستويات الإدارية وما هى الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الواسع الذى يقلل – مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة – من تعدد المستويات الإدارية ؟ ما هو نطاق الإشراف الأمثل وبالتالى ما هو الشكل الأمثل للهرم التنظيمى ؟

المجموعة الرابعة بعنوان – المستشارون والمعاونون المتخصصون والمساعدون :

ما هو الحل فى حالة ازدياد العبء على الإدارة العليا ؟ ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه ؟ هل يمكن حل المشكلة بخلق وتدعيم وحدات مشورة ومعاونة ؟ ما هى مشكلاتها ؟ هل الوحدات المعاونة معاونة حقيقة ؟ كيف حل رئيس الجمهورية الأمريكى أو الجيش الأمريكى هذه المشكلة ؟

المجموعة الخامسة بعنوان – تصميم التنظيمات الكبيرة :

هل يختلف تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة عن تنظيم المنظمات الصغيرة ؟ كيف حل أساتذة الإدارة أو الاجتماع مشكلة السيطرة على المنظمات الكبيرة المعقدة ؟ ما هى أفكار « ماكس ويبر » عن النموذج النقى للبيروقراطية ؟ ما هى محاولات إتقان هذا النموذج ؟ إلى أى مدى يختلف النموذج البيروقراطى عن النموذج الكلاسيكى ؟ هل النموذج البيروقراطى فى الممارسة فعال أو أن هناك حلقات مفرغة فى النموذج ؟ ما هى مصادر الخطورة فى تصميم التنظيمات الكبيرة ؟ .

المجموعة السادسة بعنوان — المتطلبات التنظيمية للابتكار :

هل يمكن للتنظيمات الكلاسيكية أو البيروقراطية أن تقبل وتستوعب متطلبات الابتكار ؟ ما هى طبيعة الابتكار ومراحله ومتطلباته التنظيمية ؟ هل هناك نماذج تنظيمية أفضل من النماذج الكلاسيكية والبيروقراطية ؟ ما معنى التنظيم « العضوى » organic باعتباره تنظيماً مميزاً عن « التنظيم الميكانيكى » mechanic ؟ هل يصلح التنظيم العضوى لكل أنواع الأعمال .

المجموعة الثامنة بعنوان — الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية :

هل يختلف تنظيم شركة تعمل فى ظل ظروف تسويقية مستقرة عن تنظيم شركة تعمل فى ظل ظروف طلب غير مستقر ؟ هل يختلف تنظيم شركة تعمل بنظام الإنتاج المستمر عن تنظيم شركة تعمل بنظام إنتاج الطلبيات ؟ هل يختلف تنظيم سجن عن تنظيم جمعية دينية ؟ عن مكتب استشارات ؟ عن مستشفى أو جمعية طبية ؟ .

المجموعة التاسعة بعنوان — التوصيف الفعال للمناصب الإدارية :

هل من الضرورى توصيف المناصب الإدارية ؟ وما هى الطريقة التقليدية فى توصيف المناصب الإدارية ؟ ما هى نقط الضعف فى الطريقة التقليدية ؟ ما هى الطريقة المثلى لتوصيف المناصب ؟ هل يكون توصيف المناصب على أساس مجالات نتائج متوقعة أفضل من التوصيف على أساس أنشطة ؟ لماذا ؟ .

المجموعة العاشرة بعنوان — الشخص المناسب فى المكان المناسب :

كيف يمكن حل المشكلة الأزلية فى وضع الشخص المناسب فى المكان

المناسب ؟ هل المتطلبات فقط هى متطلبات معرفة وخبرة أو أيضاً متطلبات سيكلوجيه أو تركيب سيكلوجي ؟ هل تختلف التركيب السيكلوجى لمنصب مدير الخزانة عن منصب مدير المراجعة أو مدير التفتيش ؟ .

المجموعة الحادية عشرة بعنوان — التنظيم غير الرسمى والسلوك التنظيمى :

هل يكفى تصميم التنظيم على أساس آلى رشيد لكى يكون ناجحاً فى الممارسة ؟ ما هى التأثيرات التى تحدث نتيجة شغل المديرين لمناصبهم فى الواقع العملى ؟ ما هو تفسير الشلليه فى أى منظمة ؟ ما هى خطورة التنظيمات غير الرسمية وما تأثير ذلك على التصميم الأصلى للتنظيم ؟ كيف يمكن التوفيق بين التنظيم غير الرسمى والتنظيم الرسمى ؟ إذا كان ذلك ممكناً .

المجموعة الثانية عشرة بعنوان — التنظيم كجزء من نظام متكامل للادارة :

ما هى نقطة الضعف الأساسية فى كل التصورات عن التنظيم ؟ هل يمكن فصل تصميم التنظيم عن نظام أو نظم الإدارة ؟ كيف يمكن أن ننظر إلى التنظيم على أنه جزء من نظام متكامل للإدارة . كيف يمكن تصميم التنظيم بحيث يكون فعالا فى الممارسة ؟ ما هى أفكار وتجارب علماء التنظيم لحل هذه القضية المحورية ؟ .

المجموعة الثالثة عشرة بعنوان : إعادة التنظيم ومقاومة التغيير :

متى نعيد التنظيم ؟ وما هى مراحل إعادة التنظيم ؟ من الذى يقوم بالدراسة التنظيمية : لجنة من داخل المنظمة أم مستشار خارجى ؟ ما هى المقاومة التى يمكن أن يحدثها أى تغيير تنظيمى وكيف يمكن التعامل مع مقاومة التغيير ؟



تحديد الأهداف وتقسيم العمل

- الأهداف وآثارها التنظيمية : متجر صغير
- الأهداف وآثارها التنظيمية : شركة صناعية
- الأهداف وآثارها التنظيمية : وزارة
- طرق تقسيم العمل .
- شروط تقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية
- مشكلة التقسيم الرئيسى والفرعى والنهائى للعمل
- التقسيم غير المنطقى للعمل .
- عجز التخصص فى أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق مستمر للعمل .

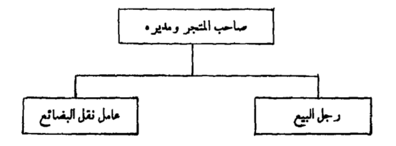


الأهداف وآثارها التنظيمية : متجر صغير

إن الهيكل التنظيمى وسيلة لتحقيق هدف المنشأة . ومهما تكن المنشأة صغيرة فإن البداية لابد وأن تكون بتحديد أهدافها . فموارد أى منشأة محدودة وبالتالى يصبح من الضرورى استخدامها استخداماً أمثل من أجل أن تبقى على قيد الحياة وتزدهر . إن ذلك يتطلب تحديد الأهداف الكلية وتحميل المسئوليات عن تحقيق أهداف جزئية . فالمسئوليات التى لا يتم تحميلها على أشخاص فإنها غالباً ماتنسى . فإذا لم يكن هناك شخص مسئول عن توفير البضائع – فى متجر تجارى مثلا – فإن احتمال عدم تلبية رغبات العملاء كبير .

إن صاحب المتجر الصغير لابد وأن يبدأ بتحديد أهدافه من أجل بناء التنظيم – الهيكل التنظيمى . فبعد اختيار المكان واختيار أنواع العملاء وأنواع البضاعة فإن صاحب المتجر يجب أن يحدد المبيعات المتوقعة وبالتالى الإيرادات المتوقعة، كما أن عليه أن يحدد التكاليف . . إن هذه العوامل تحديد عدد ونوع الوظائف التى سيتم ممارستها .

لنفرض أن صاحب المتجر قد قرر أنه يحتاج إلى بائع وإلى عامل نقل بضائع فإن الهيكل التنظيمى يكون كالآتى :



عند هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة كالآتى :

صاحب المدير ومديره (الزوج)	رجل المبيعات (الزوجة)	عامل النقل (الابن)
– طلب السلع من الموردين	– بيع السلع	– تسليم السلع للزبائن
– تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من كل صنف	– الرد على التليفون	– فتح وقفل باب المحل .
– الرقابة على السلع الراكدة نسبياً وعلى الفاقد	– مراجعة المخزون	– صيانة المتجر ونظافته
– التسعير وتقرير الخصم	– ترتيب المعروضات فى « الفاترينة »	
– الإشراف على البيع		
– ترتيب الإعلان		
– دفع الفواتير		
– الرقابة على المصروفات		
– حفظ السجلات		
– القيد فى الدفاتر		
– معالجة الضرائب		
– معالجة الشكاوى		

الأهداف وآثارها التنظيمية : شركة صناعية

لنفرض أن شركة من الشركات الصناعية متوسطة الحجم قد وضعت لها الأهداف العامة التالية :

- توفير جو المنافسة السليم وعدم احتكار الزبائن .
- تحمل مسئوليات تطوير البيئة المحلية .
- تقدم البحث العلمى فى المجال واستخدام التكنولوجيا .
- جعل الشركة مكاناً مريحاً للعمل مع دفع أجور عمال عادلة واحترام إنسانية العمال والاحتفاظ بطاقم ماهر من العمالة .

إن هذه الأهداف لابد وأن تترجم تنظيمياً :

(أ) وضع حد على نمو الشركة لكى لا تكون شركة كبيرة محتكرة .

(ب) إنشاء إدارة للعلاقات العامة وتنمية البيئة .

(ج) إنشاء إدارة مستقلة للبحوث .

(د) إنشاء إدارة للأفراد .

ومن الأهداف العامة لابد من التوصل إلى الأهداف المالية الآتية إن الشركة يجب أن تحقق أرباحاً كافية من أجل :

(أ) تحسين إمكانيات المصنع وظروف العمل من أجل زيادة إنتاجية الآلات ورضا العمال .

(ب) تحقيق عائد على الاستثمار مناسب لأصحاب الأموال .

(ج) تحقيق هيكل تمويلى مناسب بعدم الاقتراض أكثر من اللازم مع توفير السيولة المناسبة .

(د) التعامل مع البنوك كأنهم أصدقاء وتوفير الأمان لهم عند رسم سياسات الشركة المالية .

إن الآثار التنظيمية لهذه الأهداف المالية تحوى :

(أ) نظام موازنات تخطيطية (إجراءات ومتابعة) .

(ب) إدارة مركزية للحسابات وأخرى للتكاليف وأخرى للرقابة والمراجعة .

(ج) تمويل مركزى من خلال إجراءات محددة للاقتراض .

ومن الأهداف العامة لابد من التوصل إلى الأهداف البيعية الآتية مثلا :

(أ) سلع ذات مستوى جودة رفيع .

(ب) البيع من خلال منافذ توزيع الشركة (عدم التعامل مع وسطاء) .

(ج) تحسين حصة الشركة فى السوق (نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالى المبيعات فى السوق) .

إن الآثار التنظيمية لهذه الأهداف البيعية تكون :

(أ) إنشاء إدارة للرقابة على الجودة .

(ب) إنشاء إدارة عمليات البيع تشرف على عدة فروع فى مختلف أنحاء البلاد .

(ج) إنشاء إدارة مركزية لبحوث السوق ، لميزانية التسويق مع رقابة مركزية على النتائج .

ومن الأهداف العامة لابد من التوصل إلى أهداف العلاقات العامة .

مثلا :

(أ) اشتراك المديرين والعاملين فى أنشطة المجتمع والبيئة المحلية من أجل رفع سمعة الشركة كمنشأة حريصة على تنمية البيئة وتطويرها .

(ب) فى ممارستهم لحياتهم الخاصة الحرص التام على ألا تتأثر سمعة الشركة .

إن الآثار التنظيمية لأهداف العلاقات العامة قد تكون :

— إنشاء إدارة مستقلة للعلاقات العامة .

ومن الأهداف العامة لابد من التوصل إلى أهداف إنتاجية مثل :

(أ) التركيز على التنويع بحيث لا تكون هناك مخاطرة الاعتماد على صنف أو أكثر .

(ب) لأجل تحقيق عمالة كاملة لابد وأن تستخدم الطاقة الإنتاجية بأكملها وعدم استئجار طاقات جديدة إلا بدراسة موضوعية عن اقتصاديات الآلات والتكنولوجيا .

إن الآثار التنظيمية لهذه الأهداف الإنتاجية قد تكون :

(أ) تقسيم العمل الإنتاجى إلى أقسام منتجات كل قسم مسئول عن إنتاج مجموعة سلع .

(ب) التنسيق بين الإنتاج والمبيعات من خلال لجنة تضم كبار الرؤساء فى المجالين .

الأهداف وآثارها التنظيمية : وزارة

لننظر مثلا إلى أهداف وزارة العمل التى يمكن تلخيصها كما يلى :

بحث واقتراح السياسة العمالية بما يتفق والأهداف القومية للدولة وتوفير فرص العمل للقادرين عليه وتهيئة ظروف وعلاقات العمل ونشر الوعى العمالى ودراسة وسائل تأهيل العمال بما يحقق رفع كفاية الإنتاج . . وتباشر الوزارة مسئولياتها على المستوى المحلى عن طريق مديريات العمل بالمحافظات(١).

إن هذا الهدف العام للوزارة يجب تقسيمه إلى أهداف فرعية بحيث تتوحد الأهداف كلها لتحقيق هذا الهدف العام وذلك تطبيقاً لمبدأ وحدة الهدف . إن تقسيم العمل فى الوزارة لابد وأن يتم بحيث يتم الحكم على كل جزء من أجزاء التنظيم بمدى تحقيقه للأهداف العامة .

إن الأعمال الآتية تشتق من ذلك الهدف العام :

- بحوث السياسة العمالية وتخطيطها .
- حصر فرص العمل المتاحة الدائمة والموسمية وتوجيه الطلب إليها .
- تهيئة ظروف عمل مناسبة (الأمن الصناعى) .
- تهيئة علاقات عمل ملائمة .
- نشر الوعى العمالى (الثقافة العمالية) .
- تأهيل العمال (التوجيه المهنى) .
- التدريب المهنى .

---

(١) قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٠١ لسنة ١٩٦٤ بمسئوليات وتنظيم وزارة العمل .

إن هذه الأعمال تتم فى كل مديرية من مديريات الوزارة (فى المحافظات) كما يتم التخطيط والتوجيه مركزياً فى الوزارة بالقاهرة .

إن التصور المبدئى[١] لقطاعات العمل بالوزارة كما تشتق من أهداف الوزارة المذكورة تكون كالآتى :

- البحوث و/أو التخطيط و/أو الإحصاء .
- الاستخدام الموسمى .
- الاستخدام الدائم .
- دراسات الأمن الصناعى .
- علاقات العمل .
- الثقافة العماليـــة .
- التوجيه المهنى .
- التدريب .
- التفتيش العمالى .
- مديريات العمل بالمحافظات (٢٥ مديرية عمل) .

وذلك بالإضافة إلى الأعمال النمطية الأخرى التى توجد فى كل منظمة[٢] .

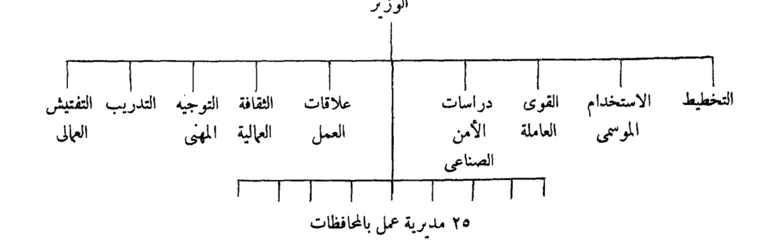
وعلى ذلك يمكن تصور هيكل تنظيمى مبدئى للوزارة بالنسبة للعمل الأساسى كما يلى[٣] :

---

(١) هناك اعتبارات أخرى ستعالج فى الفصول القادمة .

(٢) سنعود إلى هذا الموضوع بالتفصيل عند الكلام على التنفيذيين والاستشاريين والمعاونين

(٣) سنعود إلى موضوع عبء الإشراف عندما نتكلم على عبء الإشراف والتنسيق على مستوى الإدارة العليا .



خريطة رقم (١) هيكل تنظيمى مبدئى مبسط لوزارة عمل

تغيير الأهداف يستلزم تغيير التنظيم :

إن تغيير وزارة العمل بأهدافها السابقة إلى وزارة للقوى العاملة بأهداف أخرى لابد وأن يتبعه إعادة تنظيم . لنفرض أن هدف وزارة القوى العاملة هو :

تخطيط وتنمية القوى العاملة بشكل يتكافأ مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مراحلها الزمنية المختلفة على المستويين الإقليمى والمركزى ، ومع المتطلبات الإنسانية لتأكيد ذاتية الإنسان العامل ورفاهيته باعتباره الدعامة الأساسية للمجتمع .

واضح أن هدف الوزارة هنا هو هدف تخطيطى وهدف تنمية بالدرجة الأولى . . . هدف مرتبط بهدف آخر أكبر هو التنمية الاقتصادية والاجتماعية . . هدف مرتبط بأهداف أعلى مثل رفاهية الإنسان العامل . . . ويلاحظ أن هناك نصاً على ارتباط الأهداف بالمستوى الإقليمى فى المحافظات والمستوى المركزى فى القاهرة وارتباط الأهداف بالزمن : بالأجل القصير والأجل الطويل .

إن عمل وزارة القوى العاملة بهذا الشكل يمكن تقسيمه إلى القطاعات الأساسية الآتية :

- تخطيط القوى العاملة .
- تدريب القوى العاملة .
- رعاية القوى العاملة .

ومن أجل تخطيط القوى العاملة بالأبعاد الزمنية والإقليمية المذكورة وبالارتباط بخطة أعلى فإنه من الضرورى :

- حصر القوى العاملة الموجودة بتقسيماتها الهيكلية على أساس الأنشطة الزراعية والصناعية والتجارية والخدمات وعلى أساس المحافظات المختلفـــة .

- التنبؤ باحتياجات الدولة من التخصصات المختلفة للقوى العاملة بتقسيماتها الهيكلية على أساس الأنشطة والمحافظات فى ضوء خطط التنمية الاقتصادية الخمسية والعشرية والعشرينية (إن أمكن) وفى ضوء التطورات المحتملة فى التكنولوجيا .

- اقتراح الأعداد اللازم تخريجها فى مراحل التعـــليم المختلفة : (الإعدادى والمتوسط والفنى والعـــالى) وذلك بالاتفاق مع وزارة التربية والتعليم والتعليم العـــالى :

- دراسة سياسة الأجور فى الدولة لضمان تحقيق توازن فى توزيع الدخل القومى الحقيقى وكجزء من نظام مغريات لتوجيه التعليم والتدريب . إن ذلك مبنى على النظرية القائلة بأن زيادة الأجور كقاعدة عامة فى قطاع من القطاع سيشجع الكثيرين على الدخول فى ذلك القطاع .

ومن أجل تدريب القوى العاملة فإنه من الضرورى :

- اقتراح خطط وبرامج للتدريب المهنى بمختلف مستوياته وأنواعه سواء كان تدريباً مبدئياً أو تدريباً تأهيلياً (إعادة تدريب على مهن جديدة يفرضها التطور التكنولوجى واحتياجات البلاد) .

- تقديم خدمات التدريب المختلفة لأجهزة التدريب مثل المواد العلمية ووصف وقياس المهارات المهنية وتصميم وطبع وتوزيع النشرات الإعلامية المهنية وكل ما من شأنه تسهيل قيام مراكز التدريب المهنى بعملية التدريب .

– متابعة برامج التدريب المهنى للتأكد من تنفيذ برامج التدريب المهنى طبقاً للأصول الموضوعة ومتابعة المتدربين للتأكد من الاستفادة بهم بعد تدريبهم فى العمليات التى تم تدريبهم عليها .

وفى مجال الرقابة فإنه من الضرورى :

– دراسة نظم الأمن الصناعى والتفتيش على الشركات ووحدات الإنتاج للتأكد من استيفائها لشروط الأمن الصناعى .

– نشر الثقافة الإدارية والتنظيمية والسلوكية من أجل تلاحم أكبر بين القيادات الإدارية فى المنظمات وبين القوى العاملة (فى المستويات الأقــل) .

وإنه من الضرورى فى كل الأحوال متابعة التطور العالمى فى القوى العاملة والإسهام بنصيب فعال فى العلاقات مع الدول العربية والصديقة .

وطالما أن عمل الوزارة منتشر فى جميع أنحاء الجمهورية فإنه من الضرورى تقسيم العمل بين جهاز الوزارة المركزى وبين المديريات . إن المتصور أن تقوم كل مديرية من مديريات الوزارة فى المحافظات بالتخطيط على مستوى المحافظة معتمدة على البيانات التى تحصل عليها من كل وحدة اقتصادية فى المحافظة . وبتجميع البيانات فى القاهرة فإنه من الممكن التوصل إلى احتياجات القطاعات المختلفة على أساس جغرافى ، وبهذه الطريقة يتم استيفاء البعد الجغرافى فى عمليات التخطيط والمتابعة .

ويصبح التصور المبدئى لقطاعات العمل بالوزارة بعد تغيير أهدافها كالآتى :

قطاع تخطيط القوى العاملة ويشمل :

– الإحصاءات المركزية .

- بحوث هيكل القوى العاملة .
- الاستخدام الدائم .
- الاستخدام الموسمى (المؤقت) .
- الهجرة للخارج .
- دراسات الأجور .

قطاع تنمية القوى العاملة ويشمل :

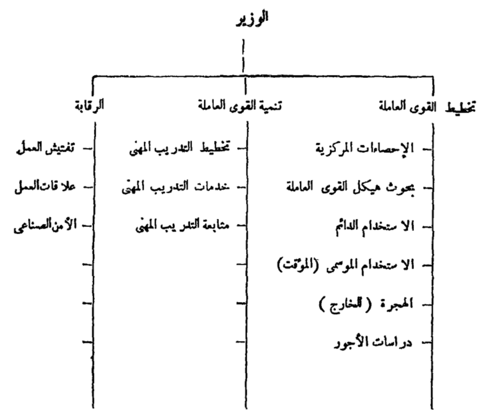
- تخطيط التدريب المهنى .
- خدمات التدريب المهنى .
- متابعة التدريب المهنى .

قطاع الرقابة ويشمل :

- الأمن الصناعى .
- علاقات العمل .
- تفتيش العمل .

قطاع الإشراف الإدارى على المديريات (٢٥ مديرية عمل) وذلك بالإضافة للأعمال النمطية الموجودة فى كل منظمة ؛

وفيما يلى هيكل تنظيمى مبدئى مبسط لوزارة قوى عاملة :



خريطة رقم (٢) هيكل تنظيمى مبدئى مبسط لوزارة قوى عاملة (وزارة عمل أعيد وضع أهداف جديدة لها لتكون وزارة قوى عاملة)

التغيير الجزئى للأهداف بالإضافة أو الحذف يتطلب تغيير التنظيم :

وإذا كان تغيير الأهداف يحدث تغييراً أساسياً فى الهيكل الأساسى لتقسيم العمل فإن إضافة أهداف جديدة على الأهداف الحالية يحدث تأثيراً أساسياً على التنظيم . ومن المحبذ — فى حالة إضافة أهداف جديدة للأهداف الحالية — إنشاء تقسيمات جديدة حتى تضمن انفعال الأشخاص الجدد فى الأجزاء المضافة . إن إسناد عمل جديد إلى إدارة لم تكن تقوم به لا يحبذه أساتذة التنظيم[1] .

(١) من أنصار الرأى جيمس مارش وهيربرت سايمون ، مرجع سبق ذكره .

لقد رؤى مثلا عند إعادة تنظيم العمل بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عام ١٩٧١ أن يركز الجهاز على البحوث الإدارية والإعلام الإدارى لذلك أنشئ قطاع جديد للبحوث والإعلام الإدارى حتى يأخذ دفعات قوية من القائمين على هذا القطاع باعتبار أن العمل الجديد يحمل معه رغبة قوية لإنجاحه فى البداية على الأقل . وتدل بعض المشاهدات على أن القطاع الجديد بدأ يبذل مجهوداً ولا سيما فى الحلقات التليفزيونية الخاصة بمشاكل الإدارة المعاصرة :

طرق تقسيم العمل

إن تقسيم العمل مبنى على المبدأ الكلاسيكى القائل : إن كل وظيفة يجب أن تحوى عملا واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق والتى يمكن إجمالهـا فى :

١ ـ زيادة مهارة الشخص القائم بالعمل وبالتـالى سرعة إتمام العمل وارتفاع مستوى جودة الأداء .

٢ ـ إلغاء الوقت الضائع نتيجة التحول من عمل إلى عمل آخر (داخل الوظيفة ذاتها) .

٣ ـ إمكان إسناد جزء من أجزاء العمل إلى آلة وذلك فى حالة تقسيم العمل إلى أجزائه الأولية .

٤ ـ سهولة الحصول على شخص متخصص وكفء فى عمل واحد حيث يكون من الصعب نسبياً الحصول على شخص متخصص وكفء فى عدة أعمال.

ولكنه يجب الحذر من أنه مادام تقسيم العمل يحقق مزايا التخصص فإنه لا بأس من زيادة تقسيم العمل : إن الشىء إذا زاد عن حده انقلب إلى ضده .

إن تقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته . إن تقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للاشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها . ولما كان كل شخص لا يستطيع الإشراف إلا على عدد محدود من الأشخاص فإنه من الضرورى وجود مشرفين ليشرفوا على المشرفين ، وبالتالى ينشأ

الهرم التنظيمى أو التدرج الرئاسى إلى أن نصل إلى سلطة مركزية واحدة عليا . ونظراً لكبر حجم العمل وتشعبه وكثرة متطلباته فإن الأمر يتطلب وجود أجهزة معاونة تعاون السلطة المركزية سواء بإعطاء المشورة أو بالخدمات المساعدة .

طرق تقسيم العمل :

إن تقسيم العمل أو أوجه النشاط تختلف من منظمة إلى منظمة ومن ظرف إلى آخر . فنى المنشأة الصغيرة حيث تكون العمليات بسيطة نجد أن تقسيمها فى وحدات إدارية عملية سهلة ، وكلما كبر المشروع وكثرت السلع التى يتعامل فيها وكثرت المناطق الجغرافية التى يغطيها وكثرت المراحل التى تمر بها السلعة ، وطال وقت العمل اليومى ، وتعددت أنواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم وتعددت مطالب العمال والموظفين والمستهلكين والموردين كان تقسيم العمل فى وحدات إدارية عملية شاقة ومعقدة . وعلى هذا يمكن القول بوجود سبع طرق لتقسيم أوجه النشاط المختلفة فى وحدات إدارية :

- حسب طبيعة العمل .
- حسب السلعة .
- حسب الموقع .
- حسب المرحلة .
- حسب الوقت .
- حسب نوع العملاء .
- طريقة مركبة .

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب . وعلى المدير أو المنظم أن يختار بينها طبقاً لظروف المنشأة أو المنظمة . وسنعالج هذه الطرق المختلفة لتقسيم أوجه النشاط بشكل عام .

تقسيم العمل على حسب طبيعته :

تقوم إحدى الشركات بعمليات الشراء والإنتاج والبيع . . إلخ . فيتم تقسيم العمليات طبقاً لنوعها . فعمليات الشراء فى وحدة إدارية وعمليات الإنتاج فى وحدة إدارية أخرى وعمليات البيع فى مجموعة أخرى وهكذا . . ونظراً لكبر الأعمال وتشعبها أصبح التنظيم على أساس نوع النشاط شائعاً فى كثير من منشآت الأعمال .

ومن مزايا هذا التقسيم : التخصص فى المعرفة والخبرة . والإشراف الكامل على كل نوع من العمليات . ومن عيوب هذا التقسيم : صعوبة التنسيق فى حالة تعدد أنواع السلع التى يتعامل فيها المشروع ، أو فى حالة تعدد المناطق الجغرافية ، أو فى حالة تعدد المراحل التى تمر بها السلعة . . .إلخ وكذلك عدم إمكان تحديد المسئولية تحديداً واضحاً فى حالة تعدد أنواع السلع أو المناطق الجغرافية أو المراحل . . إلخ .

تقسيم العمل على حسب السلعة :

فى هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة المتصلة اتصالا مباشراً بالسلعة الواحدة فى مجموعة واحدة .

ومن مزايا هذا التقسيم :

- الاستفادة من الخبرة المتخصصة فى السلعة .

• والتنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع المتعلقة بالسلعة الواحدة .
• كما أنه من السهل تحديد المسئولية وخصوصاً بالنسبة للنتائج التى يتم الوصول إليها .

ومن عيوب هذا التقسيم :

• صعوبة الحصول على مديرين تكون لديهم المقدرة الكافية فى كل عمليات المنشأة بدرجة مقبولة . ويمكن التغلب على هذا العيب :
• عن طريق إعطائهم إرشادات ومساعدات من الإدارات الأخرى .
• وعن طريق تعيين مساعد للمدير يكون مهتماً بالشئون التى لا يكون الرئيس مهتماً بها . وكذلك صعوبة التنسيق بين الشراء لهـــذه الإدارة والشراء للمنشأة ككل وذلك فى حالة تعدد السلع التى تقدمها المنشأة . . . وهكذا .

تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب الموقع :

عندما تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة ، قد يجد المدير من الأفضل تقسيمها على حسب الموقع ، كما فى حالة الشركة التى تبيع منتجاتها فى عدة مناطق (الشرق الأوسط وأوربا مثلا) ، أو فى حالة متجر الأقسام حيث يتم التقسيم على أساس الطوابق ، فيوجد لكل طابق وحدة إدارية منفصلة .

ومن مزايا هذه الطريقة إلمام المديرين القائمين بالعمليات فى هـــذه المواقع ، بالمعلومات الدقيقة مما يساعد على إمكان اتخاذ القرارات دون تأخير . كما أنه من السهل تنسيق العمليات المختلفة فى الموقع الواحد وبالتالى يسهل إتمام عملية الرقابة .

ومن عيوب هذا التقسيم احتمال إساءة استخدام المديرين فى المناطق للسلطات الممنوحة لهم مما قد يضر بمركز المشروع السوقى أو المالى ، وكذلك احتمال اتباع سياسات فى المناطق تخالف السياسات التى يسير عليها المركز الرئيسى .

تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب المرحلة :

فى بعض الشركات الصناعية يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب وضع المرحلة من مجموع المراحل المطلوب القيام بها لتنفيذ عمل معين . ففى مصنع للسيارات يمكن أن يكون هناك إدارة مستقلة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج . فإدارة تختص بالتصنيع وإدارة أخرى تختص بعمليات التجميع وهكذا .

ومن مزايا هذه الطريقة التركيز على عملية معينة مما يؤدى إلى زيادة التخصص ، فيصبح المدير ومرءوسوه أكثر خبرة بالعمل الذى يقومون به . كما يسهل ذلك أيضاً فى عملية الإشراف .

ومن عيوب هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة ، فالإدارة الأولى التى تتولى مرحلة معينة يجب أن تنتج الكميات المطلوبة بالنوع المطلوب فى الوقت المطلوب بالنسبة للمرحلة الثانية ، وإذا حدث أى خطأ لأى سبب كان ، توقف الإنتاج كلية فى المرحلة الثانية وهكذا .

تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب الوقت :

عندما يزيد وقت العمل عن الوقت العادى ، يمكن أن تقسم أوجه النشاط المختلفة على أساس الوقت ، كما فى حالة الشركة التى تعمل فترة إضافية بجانب الفترة النهارية . وتقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب الوقت يوجد أيضاً فى

الخدمات العامة فى الهيئات الحكومية (البريد ـ البرق ـ الهاتف ـ المطافئ ـ المستشفيات . . . إلخ) . وأوجه النشاط المختلفة فى الفترة الإضافية قد تكون مماثلة تماماً للفترة الأساسية . وفى هذه الحالة يكفى وجود المشرفين المباشرين للتأكد من سير العمل ، دون الحاجة إلى وجود المديرين فى المستويات الوسطى والعليا . وهذه هى أهم المشاكل الرئيسية فى تقسيم العمليات على حسب الوقت . وبمعنى آخر يقابل المديرين السؤال الآتى : إلى أى مدى يكون العمل الإضافى مستقلا استقلالا تاماً عن العمل الأصلى ؟ وما هى العلاقات التى يجب أن تنشأ بين المديرين وبين المشرفين المباشرين فى الأعمال الإضافية ؟ .

تقسيم أوجه النشاط المختلفة على حسب نوع العملاء :

يظهر هذا النوع بشكل خاص فى متاجر الأقسام حيث يكون متجر الدور الأرضى ـ مثلا ـ منفصلا إدارياً عن المتجر الأساسى ، حيث يعتمد المتجر الأول على نوع من العملاء يختلف تماماً عن النوع الثانى ، وغالباً ما يكون المتجر الأول مهيئاً للعملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة ، فى حين أن المتجر الأساسى مهيئ للعملاء الذين يبحثون عن الفخامة . ويظهر هذا النوع من التقسيم أيضاً فى الحكومات فنجد هناك مصالح أو إدارات للشباب ، للمزارعين ، للمهاجرين وهكذا . .

ومن المزايا الرئيسية للتقسيم على حسب العملاء ، إن كل النشاطات المتعلقة مباشرة بنوع معين من العملاء يمكن التنسيق بينها بدلا من إيجاد عدة إدارات . فبدلا من أن يقوم العميل بالاتصالات بعدة أقسام فى الشركة ، يقوم بالاتصال بقسم واحد لينهى كل أموره المتعلقة بالشراء ، وفى ذلك توفير لوقت العميل وراحته .

ومن عيوب التقسيم على حسب العملاء احتمال عدم وجود التماثل فى معاملة الشركة بين عملائها . وقد تجد الشركة نفسها فى مأزق . فإذا رأى قسم من الأقسام تخفيض سعر البيع لعملائه فقد يسمع بذلك عملاء القسم الآخر ويطلبون إجراء مماثلا .

تقسيم أوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة :

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتقسيم أوجه النشاط المختلفة فى المنشأة ، فغالباً ما يجد المدير ضرورة تجميع أوجه النشاط طبقاً لطريقتين أو أكثر من الطرق السابق شرحها .

شروط تقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية

إن تقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية (إدارات ، أقسام ، وحدات) ليس بالشىء اليسير ولا يمكن أن يتم بناء على نزعات اعتباطية أو رغبات عاطفية ، وإنما تحكمه شروط تختلف أهمية كل شرط منها باختلاف الظروف [1] :

١ ــ الاستفادة من التخصص .

٢ ــ الحصول على التنسيق .

٣ ــ ضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام (أو الأهم) .

٤ ــ المساهمة فى الرقابة .

٥ ــ خفض المصاريف (التكاليف) .

٦ ــ اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

---

(١) Newman, *Administrative Action*, p. 132.

وسنعالج هذه الشروط كلا على حدة بشيء من التفصيل .

١ ــ الاستفادة من التخصص :

إن الفوائد التي تعود على المنظمة من التخصص ظاهرة . فالتخصص يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الإنتاج ، ويزيد من جودة السلعة أو الخدمة المؤداة . . . إلخ وفي تقسيم الواجبات يراعي الإداري (أو المنظم) الاستفادة من التخصص ــ أي يقوم بتجميع أوجه النشاط المختلفة التي تحتاج إلى تخصص معين بعضها مع بعض . ففي مصنع كبير لا يمكن تجميع عمليات الصهر والسبك والتجميع في مجموعة واحدة ، لأنه من الصعب العثور على فرد متخصص في عمليات الصهر ، والسبك ، والتجميع في نفس الوقت .

٢ ــ الحصول على التنسيق :

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تعارض أو احتكاك . فعدم وجود المجهودات المتعارضة والاحتكاكات بين الأفراد دليل على التنسيق الجيد . والعكس صحيح فكلما زاد التعارض والاحتكاك بين الأفراد ، كان ذلك دليلا على عدم وجوده بين مجهوداتهم . والواقع أن عدم وجود التنسيق في أي مشروع ، من أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة التنظيم . ففصل الشراء عن البيع في متجر للتجزئة يسبب كثيراً من التعارض والاحتكاك طالما أن الشراء هنا بقصد البيع . أما إذا تم تجميع نشاطات الشراء والبيع ، في المتجر في قسم واحد (أي برئاسة فرد واحد) لأمكن تحقيق التنسيق بين نشاطات الشراء والبيع لارتباطهما ارتباطاً وثيقاً . ومن ناحية أخرى فإن فصل النشاطات المتعلقة بشراء المواد الخام (في أحد المصانع) عن البيع لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث احتكاك ، لأن عملية

الشراء بطبيعتها غير متصلة بالبيع ، فالشراء فى المشروع الصناعى مرتبط بالإنتاج ، بعكس متجر التجزئة يكون الشراء لأجل البيع .

٣ – ضمان الاهتمام الملائم :

كلما كان النشاط هاماً فى المنظمة ، كان ذلك داعياً لفصله عن النشاطات الأخرى وجعله فى مجموعة أو إدارة منفصلة . ليس هذا فحسب بل كلما كان النشاط هاماً لنجاح المنظمة كان من الضرورى وضعه فى مستوى إدارى أعلى فى الهيكل التنظيمى . فإذا كانت وظيفة الإعلان مثلا غير هامة فى المنشأة لأمكن وضعها مع أى من الوظائف الأخرى . أما إذا اعتبر الإعلان هاماً جداً للوصول إلى أهداف المنشأة ، لكان من الضرورى جعل الإعلان منفصلا ومديره مسئولا مباشرة أمام الرئيس الإدارى الأعلى .

ومبدأ الاهتمام الملائم ينبع من ميل الأفراد الطبيعى إلى عدم إمكان إعطاء الاهتمام الملائم لعمليات متعددة فى نفس الوقت وبنفس الدرجة .

٤ – تسهيل الرقابة :

يفضل عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ فى الحسبان تسهيل الرقابة (أى عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق لما أريد عمله) . فتجميع النشاطات فى وحدات إدارية قد يسهل عملية الرقابة وقد يعرقلها . ومن الأمور التى تسهل عملية الرقابة ، فصل العمليات التى تعتبر رقابية فى طبيعتها عن بعضها . فالسجلات التى تراقب حركة النقدية مثلا يفضل جداً أن تكون بإدارة غير إدارة الخزينة ، فليس من المعقول أن تكون النقدية والرقابة على النقدية فى إدارة واحدة من اختصاص وسلطة فرد واحد .

ومما يسهل عملية الرقابة أيضاً أن تكون العمليات المختلفة التى تحمل

طابعاً واحداً ، من مسئولية شخص واحد . فمن العمليات المختلفة عمليات النقل والتخزين ، لكنها تحمل طابعاً واحداً وهى مسئولية إيصال البضاعة إلى المستهلك .

ومن الأمور التى تسهل عملية الإشراف كذلك « راحة الإشراف » ، كأن توضع جميع العمليات التى تتم فى طابق واحد (فى متجر من عدة طوابق) تحت سلطة مشرف واحد لا أن تجمع عمليات مختلف الطوابق وتسند لشخص واحد .

٥ـ خفض التكاليف :

لا شك أن إنشاء إدارة لكل نشاط يتطلب أموالا قد تكون هائلة . ولذلك فإن كثيراً من أوجه النشاط يتم تجميعها مع بعضها لا لأنها مرتبطة ببعضها ولكن لأنها تساهم فى خفض التكاليف . ويظهر ذلك مثلا فى حالة إدماج عملية البيع النقدى مع عملية البيع بالتقسيط فى المحال الصغيرة أو إدماج عمليات البريد الصادر والوارد مع عمليات حفظ الأوراق (الأرشيف) فى منشأة صغيرة .

٦ ــ اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

عند تقسيم أوجه النشاط يجب مراعاة إمكان الحصول على الشخص الذى تتوافر فيه الصفات المطلوبة لملء المنصب ، فليس من المنطق تجميع عمليات البيع والنقل والتخزين والإعلان والترويج فى وحدة إدارية واحدة ، إذا كان من غير الممكن الحصول على شخص مسئول عن هذه العمليات كلها . ويجب ألا يفهم من ذلك أن تجميع الوظائف يجب أن يبنى حول الأشخاص ، وإنما يجب النظر إلى إمكان وجود الأشخاص فى الظروف المحيطة .

وقد يتم تجميع الأعمال غير المتناسقة لمجرد أن بعض هذه العمليات لا يكون عملا كافياً لشخص طوال اليوم ، كأن يتم إدماج المبيعات مع الخزينة بالرغم من أن ذلك يتعارض مع قاعدة الرقابة .

مشكلة التقسيم الرئيسي والفرعي والنهائي للعمل

إن أصعب جزء فى عملية التنظيم هو ذلك القرار المتعلق بكيفية تقسيم العمل فى حالة تعدد أنواع الجهات أو العملاء الذين تخدمهم المنظمة وتعدد المناطق وتعدد أنواع السلع والخدمات وتعدد فترات العمل . . إلخ وهى بدائل يمكن وضعها فى الصورة الآتية :

(ا) على أساس نوع العمل .
(ب) على أساس نوع العميل .
(ج) على أساس المنطقة .
(د) على أساس الوقت .
(هـ) على أساس نوع السلعة أو الخدمة .

إن المشكلة تزداد حدة إذا كانت المنظمة تقوم بأعمال متنوعة لعملاء متنوعين فى مناطق مختلفة وتستمر فى الازدياد إذا كان العمل يتم طوال الـ ٢٤ ساعة حيث يتطلب الأمر إعطاء عناية للورديات .

لننظر مثلا إلى مشكلة تنظيم العمل فى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، وحتى تظهر الصورة قليلا فإنه من المهم معرفة عدة اعتبارات :

١ ـ وظائف أو أهداف الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .
٢ ـ القطاعات التى يخدمها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

إن هدف الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة من واقع قانون إنشاء الجهاز هو :

تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق العدالة فى معاملة العاملين والتأكد من مدى تحقيق الأجهزة التنفيذية لمسئولياتها فى ميدان الإنتاج والخدمات [1] .

ويقوم الجهاز بالأعمال الآتية :

- اقتراح القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين وإبداء الرأى فى المشروعات المتعلقة بشئونهم قبل إقرارها .
- دراسة الاحتياجات من العاملين فى مختلف المهن والتخصصات بالاشتراك مع الجهات المختصة ووضع نظم اختيارهم وتوزيعهم لشغل الوظائف على أساس الصلاحية وتكافؤ الفرص .
- تطوير نظم شئون الخدمة المدنية لتحقيق وحدة المعاملة والاشتراك فى دراسة كيفية توفير الرعاية الصحية والاجتماعية مع الجهات المختصة .
- رسم سياسة وخطط تدريب العاملين فى مجال التنظيم والإدارة ورفع مستوى كفاءتهم وتقديم المعاونة الفنية فى تنفيذها .
- اقتراح سياسة المرتبات والعلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات ووضع النظم الخاصة بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وتسجيل أوصافها ونشرها وحفظها فى سجلات .
- دراسة مشروعات الميزانيات فيما يتعلق باعتمادات العاملين وعدد الوظائف ومستوياتها وتحديد درجاتها مع إبداء ما يكون لديه من ملاحظات عليها .
- الاحتفاظ بالسجلات والبيانات الخاصة بالعاملين فى المستويات القيادية ووضع نظام الإحصاء وتسجيل العاملين بالخدمة المدنية .
- المشاركة فى تعبئة المجهود الحربى للدولة فيما يتعلق بحصر وتسجيل الإمكانيات البشرية فى الخدمة المدنية كماً ونوعاً وتخطيط تعبئتها وقت الطوارئ .

---

(١) المادة ٣ من قانون الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ .

- رسم سياسة الإصلاح الإدارى وخططه واقتراح الوسائل اللازمة لتنمية ونشر الوعى التنظيمى والارتفاع بمستوى الكفاءة القيادية والإدارية وكفاءة الأداء .
- إبداء الرأى الفنى وتقويم المعاونة فى عمليات التنظيم وتبسيط الإجراءات وتحسين وسائل العمل .
- وضع النظم الخاصة بالتفتيش والمتابعة للتأكد من سلامة وكفاءة أداء العاملين .

إن تقسيم الأعمال المذكورة على أساس نوع العمل يمكن أن يتم فى خمس مجموعات رئيسية :

المجموعة الأولى : الخدمة المدنية (العاملين) وتشمل :

- اقتراح القوانين والتشريعات المتعلقة بالأجور والمكافآت والتعويضات .
- متابعة تنفيذ القوانين والتشريعات .
- دراسة الاحتياجات من المهن .
- الرد على الشكاوى والاستفسارات .
- تطوير النظم والرعاية الصحية والاجتماعية .

المجموعة الثانية : التنظيم ويشمل :

- وضع أنماط التنظيم .
- مراجعة مشروعات التنظيم أو إعادة التنظيم .
- تبسيط النماذج والإجراءات وتصميم أماكن العمل

المجموعة الثالثة : ترتيب الوظائف ويشمل :

- إحصاءات الخدمة المدنية .
- ميزانيات الوظائف .
- برامج ترتيب الوظائف .

المجموعة الرابعة : التدريب ويشمل :

- تخطيط تدريب العاملين على مستوى الدولة (تحديد الاحتياجات التدريبية) .
- خدمات التدريب : تصميم برامج تدريبية نموذجية مواد تدريبية - وضع دليل مدربين - وسائل بصرية وسمعية .
- متابعة التدريب والمدربين .

المجموعة الخامسة : التفتيش والمتابعة ويشمل :

- وضع نظم التفتيش وأنماط العمل الكفء .
- التفتيش (معرفة الانحرافات) .
- تصحيح الانحرافات .

كما يمكن إضافة مجموعة سادسة عن البحوث النظرية والمقارنة وكذلك نشر الوعي التنظيمي والإداري أو جعل كل مجموعة من المجموعات الخمس القيام بتلك العمليات على حدة .

إن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يمارس اختصاصاته بمقتضى قانون إنشائه على الجهات الآتية[1] :

(أ) الوحدات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة .

(ب) الهيئات والشركات التابعة لها .

---

(١) المادة ٤ من قانون إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، المرجع السابق .

إن الوزارات التى يتألف منها الجهاز الإدارى للدولة والتى يمارس الجهاز اختصاصاته عليها هى :

الكهرباء – الاقتصاد والتجارة الخارجية – النقل – القوى العاملة – السياحة – التموين والتجارة الداخلية – الصناعة – الرى – الزراعة واستصلاح الأراضى – التخطيط – الإعلام – العدل – الخزانة – الطيران المدنى – الداخلية – المواصلات – التربية والتعليم – التعليم العالى – الأوقاف وشئون الأزهر – الصحة – الشئون الاجتماعية – الإسكان والتشييد .

كما يتبع كل وزارة من هذه الوزارات هيئة أو أكثر .

والشركات التى يمارس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة اختصاصاته هى على سبيل المثال :

الصناعات المعدنية – الغزل والنسيج – الصناعات الكيماوية – البترول – والتعدين – الصناعات الهندسية – مواد البناء والحراريات – الصناعات الغذائية – المصانع الحربية – الصناعات الكهربائية والإلكترونية – القطن – التجارة – التأمين – مقاولات الإنشاءات المدنية – مقاولات المبانى – الإسكان – التعاونية للبناء والإسكان – النقل البحرى – النقل الداخلى – النقل البرى – الطرق والكبارى – الأدوية – الاستهلاكية – السلع الغذائية – الثروة المالية – المطاحن والصوامع والمخازن – المضارب – الهندسة والمعادن – الائتمان الزراعى – الدواجن .

إن هذه الشركات تتبع الوزراء على حسب طبيعة عملها .

فى ضوء مجالات الاختصاص هذه فإنه يمكن تصور البدائل التنظيمية الآتية :

١ - تقسيم رئيسى للعمل على أساس نوع العمل ثم تقسيم فرعى على أساس نوع العمل أيضاً انظر (خريطة رقم ٣) .

٢ - تقسيم رئيسى للعمل على أساس نوع العمل ثم تقسيم فرعى على أساس نوع الجهة : قطاع حكومى - قطاع عام . (خريطة رقم ٤) .

٣ - تقسيم رئيسى على أساس نوع العمل ثم تقسيم فرعى على أساس نوع نشاط الجهة : قطاع زراعى - قطاع صناعى - قطاع تجارى - قطاع خدمات . (خريطة رقم ٥) .

٤ - تقسيم رئيسى على أساس نوع الجهة (قطاع حكومى - قطاع عام) ثم تقسيم فرعى على أساس نوع العمل (خريطة رقم ٦) .

٥ - تقسيم رئيسى على أساس نوع الجهة (قطاع حكومى - قطاع عام) ثم تقسيم فرعى على أساس نوع نشاط الجهة (قطاع زراعى - صناعى - تجارى - خدمات) . (خريطة رقم ٧) .

٦ - تقسيم رئيسى على أساس نوع نشاط الجهة (قطاع زراعى - صناعى - تجارى - خدمات) ثم تقسيم فرعى على أساس نوع الجهة (قطاع حكومى - قطاع عام) . (خريطة رقم ٨ .)

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

شئون العاملين (الخدمات المدنية)
- التشريعات
- الشكاوى والاستفسارات
- متابعة تنفيذ القرارات
- السجلات
- الرعاية الصحية

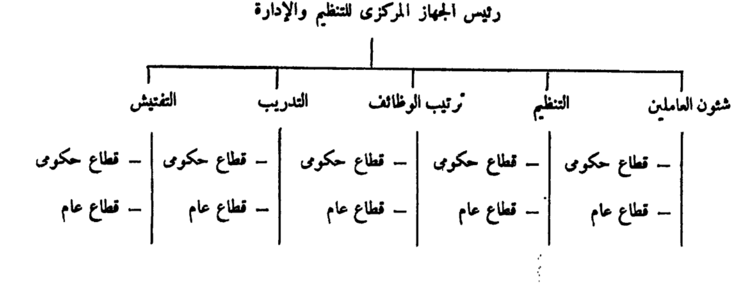
التنظيم
- أنماط تنظيمية
- مراجعة تنظيمات
- تبسيط النماذج
- تخطيط أماكن العمل
- تبسيط الإجراءات
- معايير الأداء

ترتيب الوظائف
- نظم الترتيب
- تنفيذ برامج الترتيب
- الإحصاءات
- ميزانية الوظائف

التدريب
- تصميم برامج التدريب
- تدريب مدربين
- وسائل التدريب
- المواد التدريبية
- الاحتياجات التدريبية
- تقييم برامج التدريب
- متابعة المتدربين

التفتيش والمتابعة
- نظم التفتيش
- انحرافات عن اللوائح
- انحرافات عن الأداء الفعال
- متابعة وتوجيه الأداء

خريطة رقم (٣) التقسيم الرئيسى للعمل على أساس نوع العمل ثم التقسيم الفرعى على أساس نوع العمل أيضاً



خريطة رقم (٤) التقسيم الرئيسى للعمل على أساس نوع العمل ثم التقسيم الفرعى على أساس نوع الجهة : قطاع حكومى أو قطاع عام

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

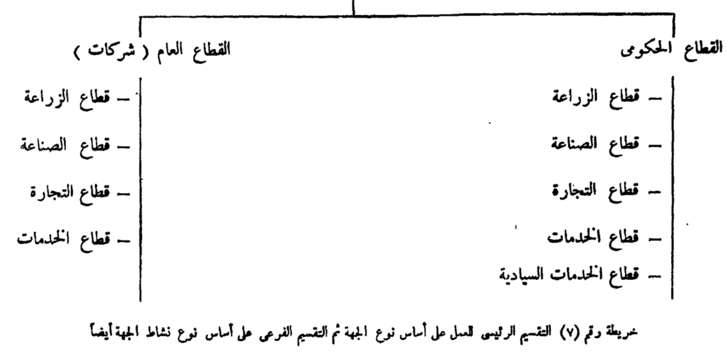
شئون العاملين	التنظيم	ترتيب الوظائف	التدريب	التفتيش
— قطاع الزراعة	— قطاع الزراعة	— قطاع الزراعة	— قطاع الزراعة	— قطاع الزراعة
— قطاع الصناعة	— قطاع الصناعة	— قطاع الصناعة	— قطاع الصناعة	— قطاع الصناعة
— قطاع التجارة	— قطاع التجارة	— قطاع التجارة	— قطاع التجارة	— قطاع التجارة
— قطاع الخدمات	— قطاع الخدمات	— قطاع الخدمات	— قطاع الخدمات	— قطاع الخدمات

خريطة رقم (٥) التقسيم الرئيسى على أساس نوع العمل ثم التقسيم الفرعى على أساس نوع نشاط القطاع الذى تمارسه الجهة (القطاع هنا يشمل الوزارة وهيئاتها ومؤسساتها)

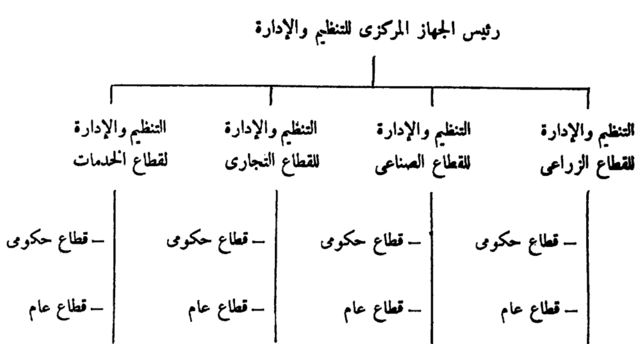
رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

القطاع الحكومى	القطاع العام
– شئون العاملين	– شئون العاملين
– التنظيم	– التنظيم
– ترتيب الوظائف	– ترتيب الوظائف
– التدريب	– التدريب
– التفتيش والمتابعة	– التفتيش والمتابعة

خريطة رقم (٦) التقسيم الرئيسى للعمل على أساس نوع الجهة ثم التقسيم الفرعى على أساس نوع العمل



خريطة رقم (٧) التقسيم الرئيسى للعمل على أساس نوع الجهة ثم التقسيم الفرعى على أساس نوع نشاط الجهة أيضاً



خريطة رقم (٨) التقسيم الرئيسى على أساس نوع نشاط الجهة (قطاع زراعى – صناعى – تجارى – خدمات)
ثم التقسيم الفرعى على أساس نوع الجهة (قطاع حكومى – قطاع عام)

مزايا البديل الأول : خريطة رقم (٣)

١ – سهولة الحصول على أشخاص متخصصين أكفاء فى فرع واحد من فروع التنظيم والإدارة .

٢ – سرعة تكوين مجموعة من المتخصصين الأكفاء فى فروع التنظيم والإدارة .

٣ – زيادة مهارات المتخصصين الموجودين نتيجة زيادة مرانهم اليومى على ذات العمل .

إن هذه المزايا تكون واضحة فى حالة إنشاء الجهاز المركزى لأول مرة كما تكون مهمة فى البلاد المتخلفة نسبياً – تلك البلاد التى ينقص فيها عدد المتخصصين فى فروع التنظيم والإدارة :

الأنماط التنظيمية ، الخبرة التنظيمية ، تبسيط النماذج ، تبسيط الإجراءات ، تخطيط أماكن العمل ، معدلات الأداء ، نظم الترتيب ، الإحصاءات ، ميزانية الوظائف ، تصميم برامج تدريب ، إحصاءالاحتياجات التدريبية ، مواد ووسائل التدريب ، معايير تقييم البرامج ، التفتيش الإدارى ومعايير متابعة كفاءة الأداء . . . . إلخ .

عيوب البديل الأول :

١ – تفتيت عملية تطوير مستوى الخدمة المدنية فى كل وزارة وفى كل مؤسسةمن قبل متخصصين مختلفين حيث سيكون للوزارة أو المؤسسة الواحدة عدة أخصائيين فى التنظيم وفى الترتيب وفى التدريب . . إلخ يخضعون لرؤساء مختلفين فى الجهاز .

٢ — ومعنى ذلك عدم إعطاء اهتمام كامل للهدف الكلى لجهاز التنظيم
الإدارة حيث إن المتخصص فى التنظيم قد لا يرى وجهة نظر المتخصص
، الترتيب ومن ثم فإن احتمالات الاحتكاك تزيد .

٣ — عدم خلق رؤساء إداريين فى المستويات العليا للجهاز بخلفية
اسعة فى مجموعة أعمال الجهاز المركزى المختلفة فالجهاز بمجموعة من
تخصصين كل متخصص فى نوع معين من أنواع العمل إلا إذا أمكن
ضع خطة لدوران الرؤساء على الأعمال المختلفة .

٤ — عدم إعطاء التمييز المطلوب للفرق بين تطوير وزارة وتطوير شركة
ن تطوير منظمة فى مجال الزراعة عن أخرى فى مجال التجارة أو الخدمات .
، كلا من هذه الأنواع تتطلب مفاهيم فكرية مختلفة .

إن البديل الثانى (انظر خريطة رقم ٤) يلافى عيباً واحداً من عيوب
بديل الأول من حيث إنه يعترف بالفرق بين متطلبات القطاع الحكومى
متطلبات القطاع العام ، من حيث التنظيم والترتيب والتدريب والتفتيش .

أما البديل الثالث (انظر خريطة رقم ٥) فهو يلافى عيباً واحداً من
يب البديل الأول فى أنه يعترف بالفرق بين قطاعات النشاط الاقتصادى
حيث التنظيم والترتيب والتدريب وشئون العاملين والتفتيش .

وفى الطرف الآخر نجد البديل السادس (انظر خريطة رقم ٨) يلافى
يب البديل الأول فهو يأخذ عملية التطوير كوحدة واحدة بكل فروعها :
يم ، ترتيب ، تدريب ، عاملين ، تفتيش ، وهو بهذا يعطى الاهتمام الملائم
دف الكلى ويسمح بخلق وتدعيم صف ثان من كبار الرؤساء كما أنه يعترف
روق بين وزارة وأخرى . . . وهو بهذا يرفع من أداء الجهاز .

واضح إذن أن أى تقسيم له مزايا وله عيوب فأى تقسيم للعمل يخلق مشكلات تنسيقية بالدرجة الأولى . وعلى ذلك فإن إقرار أساس للتقسيم لابد وأن يتم بعد تقييم المزايا النسبية والعيوب النسبية لكل بديل على كل مستوى تقسيم : تقسيم مبدئى أو رئيسى ، تقسيم فرعى أو ثانوى ، ثم تقسيم نهائى فى ضوء الظروف التى تمر بها المنظمة فى ضوء نوع التنسيق الذى يرغبه رئيس المنظمة .

إن البديل الأكثر ملاءمة لبلد ينشأ فيه جهاز مركزى للتنظيم والإدارة هو البديل الأول ولا سيا إذا لم يكن من السهل الحصول على العدد الكافى من المتخصصين فى مجالات عمل الجهاز . على أنه بعد مرور وقت كاف على الجهاز وبعد تكوين عدد كاف من المتخصصين الأكفاء فإن تنظيم الجهاز على أساس قطاعى ربما يكون أكثر فاعلية حيث تصبح عمليـــة تطوير الإدارة فى وزارة أو فى مؤسسة وحدة واحدة تجمع مجموعة من المتخصصين الذى يفهمون كل قضايا القطاع (الوزارة بمؤسساتها وهيئاتها) .

إن الدراسة المتقدمة كانت على أساس أن هناك مستويين للتقسيم : تقسيم رئيسى (أولى) وتقسيم فرعى (ثانوى) لكنه فى حالة المنظمات الكبرى ربما يكون هناك أكثر من مستوى للتقسيم . . ثلاثة أو أربعة .

المستوى الأول : التقسيم الرئيسى (الأولى) .

المستوى الثانى : التقسيم الفرعى (أو الثانوى أو المتوسط) .

المستوى الثالث : التقسيم النهائى .

وتزداد مشكلة اختيار أساس التقسيم تعقيداً حيث يتم اختيار أساس التقسيم فى كل مستوى على حدة فى ضوء كل حالة على حدة .

التقسيم غير المنطقى للعمل

إن المشكلة الأولى هى تحديد معنى عمل أو مجموعة أعمال متجانسة فالعمل الزراعى (وهو عمل مختلف عن العمل الصناعى) يشمل أعمالا مختلفة مثل : عملية الإنتاج الزراعى ، عملية وقاية المزروعات ، عملية الإرشاد الزراعى .

إن عدم التحديد الدقيق لمعنى عمل واحد غالباً ما يؤدى إلى تقسيم خطأ . لننظر مثلا إلى تقسيم العمل فى وزارة الزراعة تم بالشكل الآتى :

القطاع الأول	القطاع الثانى	القطاع الثالث	القطاع الرابع	القطاع الخامس
شئون الجراد الحجر الزراعى وقاية المزروعات تسجيل البحوث	مكافحة الآفات الإنتاج الزراعى الخدمات الزراعية	الإرشاد الزراعى التدريب	الإنتاج الزراعى الثقافة الزراعية الهندسة المدنية هندسة الآلات الزراعية	الطب البيطرى البحوث البيطرية بحوث التناسليات

من الجدول يتضح أن هناك تقسيماً غير منطقى فمثلا :

١ — مكافحة الآفات ربما تكون مرتبطة أكثر بوقاية المزروعات وبشئون الجراد .

٢ — الثقافة الزراعية أكثر ارتباطاً بالإرشاد الزراعى والتدريب عن ارتباطها بالإنتاج الحيوانى والهندسة المدنية .

٣ — الإنتاج الحيوانى ربما تكون مرتبطة أكثر بالطب البيطرى وبالبحوث البيطرية .

إن إعادة تقسيم العمل يكون أكثر منطقياً لو تم بالشكل الآتى :

القطاع الأول	القطاع الثانى	القطاع الثالث	القطاع الرابع	القطاع الخامس
شئون الجراد الحجر الزراعى وقاية المزروعات مكافحة الآفات	الإنتاج الزراعى الخدمات الزراعية	الإرشادالزراعى التدريب الثقافةالزراعية	الهندسة المدنية هندسة الآلات الزراعية	الطب البيطرى البحوث البيطرية بحوث التناسليات الإنتاج الحيوانى

إن هذا التقسيم أكثر منقطياً حيث يصبح من السهل إيجاد شخص يتوافر فيه تخصص معين :

١ — فرئيس القطاع الأول يكون مهندساً زراعياً متخصصاً فى وقاية المزروعات بمفهومها الواسع .

٢ — ورئيس القطاع الثانى يكون مهندساً زراعياً متخصصاً فى الإنتاج وفى الخدمات .

٣ — أما رئيس القطاع الثالث فيكون مهندساً زراعياً متخصصاً فى الثقافة الزراعية والإرشاد الزراعى والتدريب الزراعى .

٤ — أما رئيس القطاع الرابع فيكون مهندساً مدنياً متخصصاً فى الآلات الزراعية أو فى الهندسة المدنية .

٥ — أما رئيس القطاع الرابع فيكون طبيباً بيطرياً .

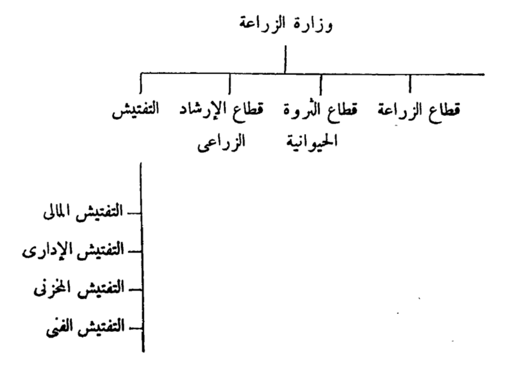
وبالإضافة إلى سهولة توافر الشخص المتخصص فإن هدف القطاع يصبح أكثر وضوحاً وارتباطاً بالهدف الكلى للوزارة .

إن تقسيم العمل الذى تم بتلك الطريقة فى وزارة الزراعة لم يكن بقصد الاستفادة من التخصص بالدرجة الأولى وإنما كان بقصد مجرد توزيع

العبء على رؤساء القطاعات . إن تلك الطريقة تسمى تقسيم العمل بطريقة الأعداد البسيطة وهى لا تستخدم إلا فى حالة وجود عدد كبير يقوم بنفس العمل المتكرر مثل الجنود ، حيث يصبح من الضرورى تقسيم العمل على أساس عددى فقط : عشرة جنود يشرف عليهم شخص وكل ثلاثين يشرف عليهم شخص أعلى فى المستوى وهكذا . إن الشرط الأساسى للتقسيم على أساس العدد ، هذا هو التماثل التام لأنواع العمل .

إن زيادة التخصص فى تقسيم العمل قد يكون ضاراً :

يعتقد البعض أنه مادام تقسيم العمل يحقق مزايا التخصص فإنه لا بأس من زيادة تقسيم العمل . فبالنسبة للتفتيش مثلا فهناك التفتيش المـــالى والتفتيش الإدارى والتفتيش المخزنى والتفتيش الفنى . لقد قامت إحدى الوزارات بتقسيم الإدارة العامة للتفتيش إلى عدة إدارات كما يتضح من الهيكل التـــالى :



إن معنى ذلك أن أى إدارة عامة أو إدارة فى أى قطاع من قطاعات الوزارة قد يحضر إليها فى أى وقت مفتش أو أكثر فى وقت واحد ومفتشون مختلفون على مدار اليوم أو الأسبوع أو السنة . إن كثرة المفتشين بهذا الشكل على العمل الواحد يحقق تخصص المفتشين ولكنه غالباً ما يضعف قدرة قطاعات الوزارة المختلفة على الحركة . إن تقسيم عمل التفتيش هنا وبالتالى التخصص فى التفتيش ربما يكون أكثر ضرراً مما لو كان المفتش شخصاً واحداً يفتش على نوعين أو أكثر من النواحى فى وقت واحد .

عجز التخصص فى أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق مستمر للعمل :

إن هدف أى تنظيم هو تحقيق تدفق مستمر للعمل بمعنى إلغاء أو التقليل من الاختناقات التى تسبب توقفاً فى تدفق العمل أو تأخيراً فيه باعتبار أن هذه الاختناقات تمثل انحرافات غير مرغوب فيها بالنسبة لأنماط التفاعل المثلى اللازمة للتدفق المستمر للعمل .

وعلى ذلك فإنه إذا كانت الأجزاء المختلفة المكونة لتدفق العمل موزعة بين أكثر من رئيس ، فإن المدير لا يمكنه أن يأمل فى أن يحصل على الاستقرار فى العلاقات الداخلية فى المنظمة بسبب التغييرات الفجائية التى تنشأ بين الأشخاص والتى لا يكون للمدير القدرة على تكييفها والرقابة عليها مباشرة . ذلك لأن هؤلاء الأشخاص التابعين لمديرين آخرين ملتزمون باحتياجات تنظيمية أخرى، فمن الطبيعى أنهم لايتكيفون ولا يمكن أن يتكيفوا مع متطلبات مدير واحد . إن التقلب الملحوظ فى معدل تدفق العمل والتغييرات المهمة فى التفاعل بين الأفراد يعطى مؤشراً لوجود اختناقات وخلل تنظيمى [1]

Shapple and Sayles, *The Measure of Management*, p. 39.

إن التقسيم التقليدى للعمل على أساس التخصص لا يحقق بالضرورة الهدف النهائى من أجهزة العمل . إن الهدف النهائى لأجهزة العمل يجب أن يكون تخطيط ومتابعة العمل وعلى ذلك فالاختبار الملائم للتنظيم الجيد هو مدى ملاءمته للعمل ، بمعنى أنه يحل المشكلات والصراعات التى تنشأ أو يمكن أن تنشأ فى العمل حلا أوتوماتيكياً إن لم يكن إلغاؤها ابتداء .

إن من أهم الأسباب الرئيسية للتنظيم الضعيف هو أن حدود التقسيمات لإدارية لا تتفق مع الحدود الطبيعية لتدفق العمل وهو ما يسبب احتكاكاً ونقصاً فى التنسيق الطبيعى كما يسبب سوء تفاهم مستمراً[1] .

وفى بعض الأحيان يكون من الممكن حل هذه الاختناقات بالتفاهم بين الأشخاص بأن يجلسوا مع بعضهم البعض ويحاولوا التنسيق فيما بينهم وذلك على أساس غير رسمى . ولكن غالباً ما يكون ذلك من المستحيلات لأن تجزئة تدفق العمل يجعل الأسلوب غير الرسمى غير ممكن للتغييرات المفاجئة الناشئة من أعلى .

التقسيم التقليدى للعمل فى شركة صناعية :

تقوم شركة صناعية بإنتاج وبيع سلع من نوع معين ، وتقوم الشركة بالبيع عن طريق مندوبين لها منتشرين فى الأقاليم المختلفة ، وتدفع الشركة لهم عمولات عن صفقات البيع التى يعقدونها . وتتبع الشركة سياسة البيع الآجل . ونظراً لتوسع الشركة ونجاح أعمالها فإنها تستخدم حاسباً آلياً للمساعدة فى العمليات المحاسبية والمالية . ونظراً لارتباط المخزون من البضاعة الجاهزة بخطة الإنتاج فإنه تقرر أن تتبع المخازن المسئول عن المصنع .

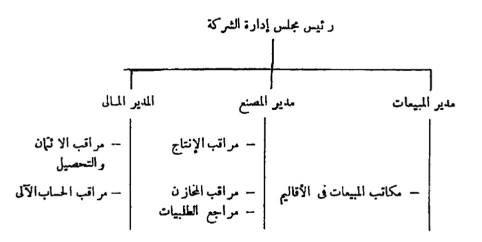
---

(١) O and M. Vol. 21., No. 1, 1966, p. 44,

في ضوء هذه البيانات يمكن تقسيم العمل كالآتي :

قطاع المبيعات	المصنع	الإدارة المالية
المبيعات المركزية مكاتب المبيعات فى الأقاليم	عمليات التصنيع مراقبة الإنتاج مراجعة الطلبات	الا ئتمان والتحصيل الحساب الآلى

إن الهيكل التنظيمي للشركة كان على النحو الآتى :



إن تقسيم العمل هنا مبنى على أساس أن مدير المبيعات مسئول عن عمليات البيع والإشراف على مكاتب المبيعات فى الأقاليم ، وأن مدير المصنع مسئول عن الإنتاج وربط الإنتاج بالمخزون ، أما المدير المالى فهو مسئول عن النواحى المالية وكل مايرتبط بها ولا سيما فى عمليات الائتمان والتحصيل .

إن بناء هذه الشركة من أعلى (تقسيم العمل الواحد إلى أجزاء ثم تقسيم كل جزء إلى أجزاء فرعية) والمفروض أنه يزيد من التخصص وبالتالى يرفع كفاءة الأداء ، قد وجد أنه يخلق صراعات واختناقات يومية بين المبيعات والائتمان .

الصراعات والاختناقات اليومية بين المبيعات وبين الائتمان والتحصيل :

المشكلة والحلول(١) :

إن بناء المنظمة من أعلى وتقسيم العمل على أساس التخصص يزيد من المشكلات والصراعات بين الأفراد ومهما حاول الأفراد وضع أوصاف وظيفية محددة فإنهم يتصارعون مع بعضهم البعض .

لقد وجد أن مدير المبيعات فى صراع مزمن مع المدير المالى ومع مراقب الائتمان والتحصيل . فمندوبو البيع التابعون لمكاتب المبيعات فى الأقاليم يعتقدون أن مراقبة الائتمان والتحصيل تمنعهم من التوسع فى عمليات البيع ، بينما يعتقد العاملون فى مراقبة الائتمان والتحصيل أن مندوبى البيع مستعدون للبيع لأى شخص كان بصرف النظر عن المخاطر من أجل الحصول على العمولات التى يحصلون عليها . وقد اعتقد الكثيرون داخل هذه الشركة أن الصراع الحادث بين إدارة المبيعات وبين الإدارة المالية هو صراع بين أشخاص وقد حدث أن تم تغيير الأشخاص الذين قيل عنهم إنهم سبب المشكلة فى الإدارتين ولكن المشكلة لم تحل .

وبدراسة تدفق العملية لمعرفة أسباب المشكلات اتضح أن العملية تمر بالخطوات الآتية :

١ — يرسل مندوب البيع طلب التوريد إلى الشركة بعد أن يكون قد سجل لديه البضاعة المطلوبة وقيمتها .

٢ — ترد طلبات التوريد إلى الشركة فى الصباح عن طريق قسم السكرتارية الذى يقوم بفرز الخطابات فى الصباح وإرسالها إلى إدارة المبيعات .

(١) هذه الحالة مأخوذة بتصرف عن : Chapple and Sayles, op. cit.

٣ ــ يقوم الكتبة فى إدارة المبيعات بمراجعة طلبات التوريد للتأكد من عدم وجود مشاكل فيما يتعلق بعمليات النقل أو مشكلات أخرى ربما تتطلب مراسلات مع مندوبى البيع ، وفى حالة ما إذا كان هناك أية مشكلة فإن طلب التوريد يرسل إلى المسئول عن تحرير الخطابات للكتابة إلى مندوب البيع أو إلى العميل إذا كان ذلك ضرورياً .

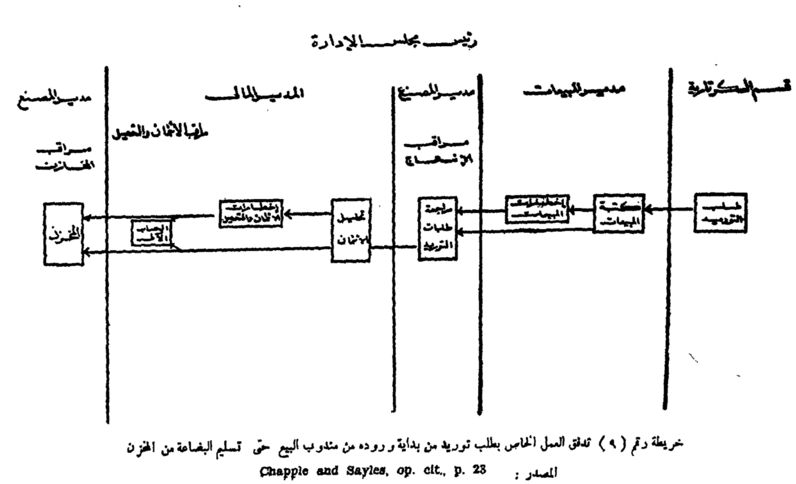
٤ ــ عندما تنتهى إدارة المبيعات من عملها فإن الطلب يرسل إلى قسم مراجعة طلبات التوريد للتأكد من وجود البضاعة بالمخازن ، أو أن خطة الإنتاج تسمح بهذه الكمية فى الزمن المحدد ، وأن الأسعار مطابقة وبالتالى العمليات الحسابية سليمة .

٥ ــ يقوم أحد المراجعين فى قسم مراجعة طلبات التوريد (التابع لمدير المصنع) بأخذ مجموعة من الطلبات إلى مراقبة الائتمان حيث يقوم أحد الموظفين المسئولين عن تحليل الائتمان بمراجعة حدود الائتمان ليتأكد من عدم تعدى حساب العميل المدين للحدود المسموح بها من الإدارة . فإذا كان هناك مشكلة فى ائتمان العميل فإن أحد المختصين فى مراقبة التمويل يقوم بمخاطبة العميل مع إرسال نسخة لمندوب البيع مخبراً إياه أنه لا يمكن تنفيذ طلبه فى ضوء الظروف الخاصة بالحالة مع إبداء الشروط التى يمكن أن تتم بها الطلبية . فإذا كان العميل من العملاء الكبار الذين لهم وزن عند الشركة فإن الأمر يعرض على المدير المالى لاتخاذ قرار قبل إرسال الخطاب . ومما تجب الإشارة إليه أن كل مندوب بيع لديه دليل يبين الحدود الواجب السماح بها لكل عميل فى منطقته وأن لديه تعليمات بعدم زيادة أى صاحب حساب إذا كان ائتمانه أقل من حد معين .

٦ ـ ترسل نسخة من الطلب إلى المخازن لتجهيزها وإرسالها فى حين ترسل نسخة أخرى إلى الحساب الآلى لأغراض محاسبية .

لقد كان الصراع بين مراقب الائتمان وبين مدير المبيعات . فمراقب الائتمان مراعياً فى ذلك تعليمات الشركة قام بإلغاء طلبية طلبها مندوب بيع . ونظراً لتغير حدود الائتمان تبعاً لحجم السحب والتسديد فقد تم الإلغاء لعملاء كبار مما جعل مدير المبيعات هائجاً ولا سيما أنه كان قد أرسل خطاب شكر للعملاء لثقتهم التامة فى بضاعة الشركة .

ونصور فيما يلى خريطة تدفق هذه العملية مع بيان مسئولية إتمام كل خطوة .



خريطة رقم (٩) تدفق العمل الخاص بطلب توريد من بداية وروده من مندوب البيع حتى تسليم البضاعة من المخزن

المصدر : Chapple and Sayles, op. cit., p. 23

ولقد يرد على ذلك بأنه من الضرورى أن يرسل طلب التوريد بعد وروده إلى المبيعات إلى الائتمان والتحصيل ثم يرسل بالتالى إلى المبيعات ومنه إلى قسم مراجعة الطلبات . . إلخ ولكن ذلك لا يحل المشكلة . فبالنظر إلى الخريطة التنظيمية نجد أن :

١ — هناك ثلاثة مديرين مسئولون أمام رئيس مجلس الإدارة ، مشتركون فى تحرك ورقة ونسخ منها من مستوى كتبة فى قسم السكرتارية إلى مستوى كتبة فى الإدارات الأخرى .

٢ — ويلاحظ أيضاً أن هناك ثلاث إدارات تتصل بالعميل : إدارة المبيعات ، إدارة الائتمان ، إدارة مراجعة الطلبات . . .

٣ — ليس هناك أى نوع من التأكيد بأنه سيكون هناك تنسيق بين مختلف هذه العمليات .

٤ — بالرغم من سياسة الشركة من ضرورة تنفيذ الطلبات فى يوم ورودها فإن غياب بعض الموظفين أو إسناد أعمال خاصة لبعضهم تحت الضغط لا بد أنه سيربك العمل .

٥ — فى حالة وجود عدم اتفاق بين مراقب ومراقب آخر فإن المشكلة ستحل على مستوى رئيس مجلس الإدارة . وفى حالة ما إذا كان خلاف بين المدير المالى ومدير المبيعات فإن رئيس مجلس الإدارة لا بد وأن ينصت إلى شكوى كل منهما حول العلاقات مع العملاء وحول المشكلات الصغيرة والكبيرة الأخرى التى يعرضها كل منهما .

إن المشكلة تكمن فى تقسيم تدفق العمل فى أقسام منفصلة على أساس التخصص الوظيفى ويكون الحل هو إعادة وضع تدفق العمل بمراحله المختلفة تحت مسئولية وسلطة شخص واحد .

إن المشرف على تدفق العمل هذا يكون مسئولا عن كل العملية المرتبطة بالطلب من وقت أن جاءت الورقة (الطلب) إلى قسم السكرتارية حتى تم شحن البضاعة للعميل . ومن مزايا هذا التنظيم الجديد :

١ – أنه مسئول عن عمل محدد ويمكن أن يحرك الأشخاص بالشكل الذى يتطلبه احتياجات العمل .

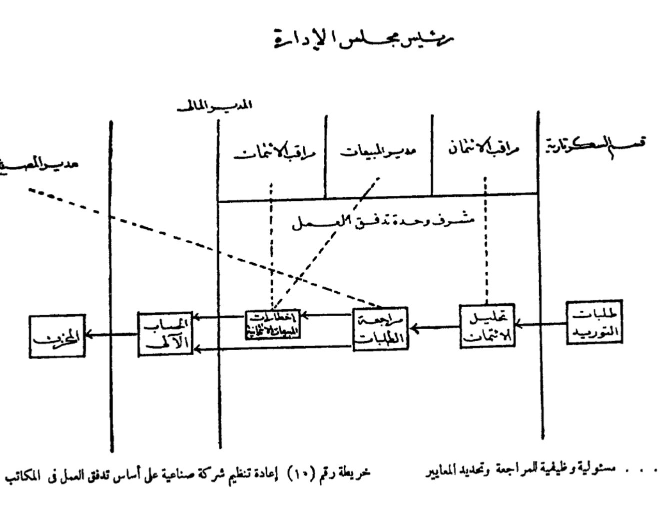
٢ – أنه مسئول عن تنفيذ الأنماط والمعايير والإجراءات التى تتطلبها كل من إدارتى المبيعات والائتمان ويدخلون فى الصورة عندما يكون هناك موقف استثنائى يتطلب عناية من أعلى (الإدارة بالاستثناء) .

٣ – أن إدارة المبيعات تستطيع عمل برامج مراجعة على أعمال هذه الوحدة الجديدة للتأكد من أن الخطابات المرسلة للعملاء غير عدائية ، كما أن مراقبة الائتمان تستطيع أن تتأكد أن هذه الوحدة الجديدة تتخذ قرارات روتينية فقط ، وأن القرارات التى تتطلب عناية المدير المالى تذهب إليه .

٤ – وبالتالى فإن هناك مصدراً واحداً للخطابات مع العملاء وهم المختصون بمراجعة طلبات البيع الائتمانى .

٥ – وعلى هذا فإن الإشراف على المراسلات الروتينية والعمل المتمشى مع التدفق الروتينى يتم بواسطة شخص واحد . فى حين تبقى وضع المعايير وهى المهمة فى الإدارة من اختصاص الإدارات الأخرى .

ويمكن تصوير هذه الشركة بعد إعادة تنظيمها كما يلى :



خريطة رقم (١٠) إعادة تنظيم شركة صناعية على أساس تدفق العمل فى المكاتب

. . . مسئولية وظيفية المراجعة وتحديد المعايير

تدفق العمل كأساس لتنظيم مصلحة حكومية إنتاجية :

إن تدفق العمل كأساس للتنظيم لا يصلح للشركات الصناعية فقط ، ولكنه يتعداه إلى تنظيم المصالح الحكومية التى يكون لتدفق العمل فيها اهتمام خاص .

ولقد تمت فى مصر محاولة لتطبيق مفهوم تدفق العمل كأساس للتنظيم على مصلحة سك العملة التابعة لوزارة الخزانة .

تختص مصلحة سك العملة بالآتى :

- إنتاج العملات المعدنية اللازمة للتداول المحلى وتحديد كميات وفئات العملات المطلوبة كل عام .
- إنتاج العملات المعدنية التذكارية التى تصدر فى المناسبات القومية .
- إنتاج تشغيلات معدنية أخرى غير العملة كالنياشين والأنواط والميداليات والشارات والدروع والأختام بأنواعها . . للجهات الرسمية التى تطلبها .
- إنتاج عملات معدنية وكذا تشغيلات معدنية غير العملة للدول الأجنبية بناء على اتفاقات .

إن تحقيق هذا الهدف بالنسبة للعملة يتطلب القيام بالأعمال الأساسية الآتية :

- صهر وسحب السبائك .
- تخمير قوالب وأشرطة السبائك على الأفران المعدة لذلك على مراحل .
- التخشين والتسوية للقوالب .
- تشطيب الأشرطة المسحوبة .

- قطع السبائك إلى أقراص بحسب مواصفات محددة .
- فرز الأقراص السليمة من الأقراص غير السليمة (غير كاملة الاستدارة)
- تنظيف الأقراص باستخدام الكيماويات وخلافه .
- تجفيف الأقراص .
- عمل الحافة العادية للأقراص .
- الفرز النهائي للأقراص .
- سك العملات : الذهبية والفضية والبرونزية والنيكلية . . . وبالنسبة لغير العملة (النياشين والميداليات . . إلخ) يتطلب الأمر القيام بالأعمال الآتية :
- التصميم الفني وإعداد الرسومات .
- عمل نماذج الجبس المختلفة وعمل أرشيف فني للنماذج .
- عمل الرتوش .
- تصوير جميع التشغيلات وطبعها على ورق حساس .
- تحميض الصور وتجهيز المحاليل اللازمة لذلك .
- الطباعة على المعدن .
- عمل الرتوش للتشغيلات المطبوعة .
- الصباغة والتلميع .
- الطلاء .

وهناك عمليات عامة مثل :

- عمليات التشغيل والتشكيل « والقلوظة » والشرشرة والتجليخ والبرادة والاسطمبات .

- صيانة الآلات والأفران والأجهزة والكراكات .
- تشحيم المعدات وتوفير الزيوت والوقود اللازم .
- تشغيل الأجهزة الكهربائية وصيانتها .
- تصنيع أكياس القماش لوضع العملات فيها .
- عمل أختام الأصل الخاصة بالعملة وغير العملة .
- تصنيع أختام العملة (تجهيز الصلب وتشكيله) .
- عمل المقايسات الخاصة بالعملة وتشغيلات غير العملة .

كما أنه من الضرورى توافر الرقابة وبحوث للتطوير :

- الرقابة الفنية على مراحل الإنتاج وقياس الصلابة .

البحوث والتطوير بالنسبة لطرق الإنتاج والتكنولوجيا ، وذلك بالإضافة إلى الشئون المالية والتى تشمل :

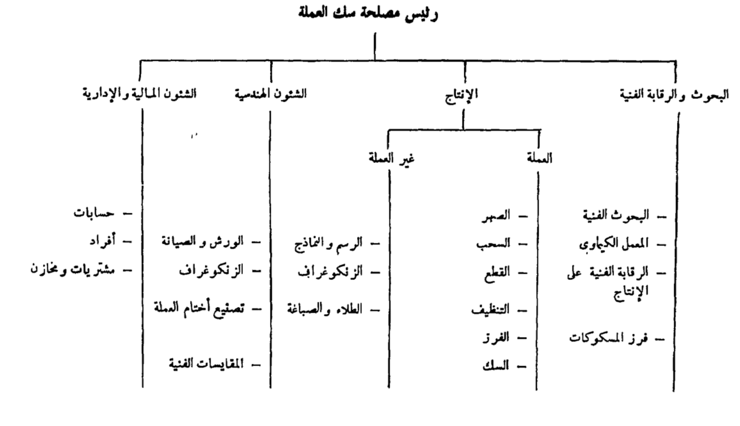
الحسابات والميزانية والتكاليف والمشتريات والمخازن وكذلك شئون العاملين والشئون القانونية والسكرتارية .

وفى ضوء التقسيم التقليدى للعمل على أساس التخصص فإنه من الممكن تقسيم العمل على أساس القطاعات الآتية :

- قطاع الإنتاج : سواء إنتاج العملة أو غير العملة .
- قطاع الشئون الهندسية .

- قطاع البحوث الفنية والرقابة .
- قطاع الشئون المالية .
- قطاع الشئون الإدارية .

ولذلك فمن المتوقع أن يكون الهيكل التنظيمى المبدئى لمصلحة سك العملة كالآتى :



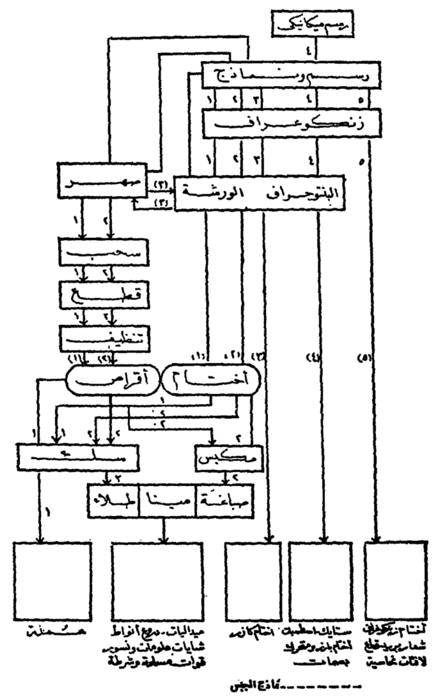
خريطة رقم (١١) طريقة تقسيم العمل فى مصلحة لسك العملة

إن ميزة هذا التقسيم واضحة فى أن هناك مسئولا عن الإنتاج (ومسئولا عن إنتاج العملة ومسئولا عن إنتاج غير العملة) كما أن المسئولية محددة بالنسبة للبحوث والرقابة الفنية وبالنسبة للشئون الهندسية . ولكن السؤال المهم هو هل هذا التنظيم يسمح بتدفق للعمل دون اختناقات يومية ودون صراعات نتيجة التخصص ؟

هل فصل إنتاج العملة عن غير العملة فصل نظرى أو أنهما مرتبطان واقعياً فى بعض العمليات فى مكان واحد ؟ ما هى علاقة الورش والصيانة التابعة للشئون الهندسية بأقسام الإنتاج المختلفة ؟ ماذا يحدث مثلا لو تأخر تصنيع أختام العملة ؟ هل من الممكن أن يكون رئيس الإنتاج مسئولا فى هذه الحالة ؟

إن عملية الصهر والسحب والقطع والتنظيف ليست مقتصرة فقط على العملة ولكنها أيضاً تدخل فى عمليات تشغيل الميداليات والدروع والأنواط . . . إلخ .

وقد تمت دراسة فى مصلحة سك العملة وتبين منها أن العمل بالنسبة لكل نوع من أنواع المنتجات يمر بمراحل معينة ، كما يظهر ذلك من الرسم التوضيحى التالى :



خريطة رقم (١٢) تدفق العمل فى مصلحة حكومية (سك العملة)

بدراسة تدفق العمليات ومراحلها فى الشكل السابق يتضح ما يأتى :

١ – إن هناك عمليات مرتبطة بالأقراص فقط مثل الصهر والسحب والقطع والتنظيف ، ولذلك فمن المفضل تجميع كل تلك العمليات وجعلها مرتبطة بعملية الأقراص .

٢ – إن هناك عمليات مرتبطة بالأختام وتشمل :

الرسم والنماذج والزنكوغراف والبتنوجراف وعملية صنع الأختام .

٣ – إن عمليات الأقراص والأختام هى عمليات تجهيزية لعمليات السك والكبس والصباغة والمينا والطلاء ، ولذلك فإن تدفق العمليات الإنتاجية يقتضى إعادة تقسيم العمل على الأساس الآتى :

أولا : تجهيز الأختام وما يتطلبه ذلك من رسم ونماذج وزنكوغراف .

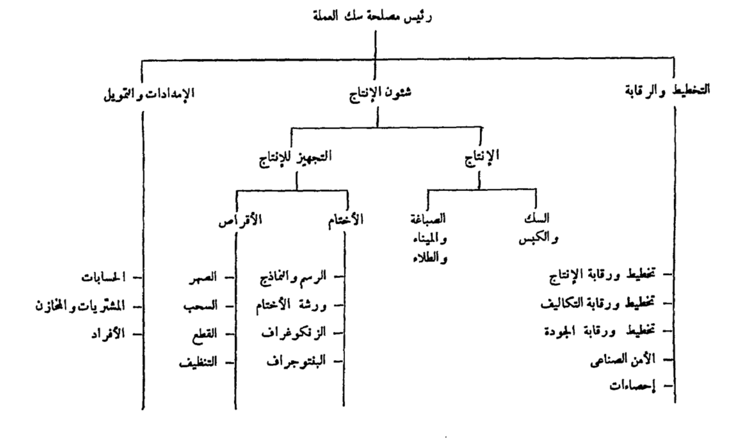
ثانياً : تجهيز الأقراص وما يتطلبه ذلك من صهر وسحب وقطع وتنظيف وتصنيع أختام .

ثالثاً : السك والكبس ؛ وهى عملية إنتاج .

رابعاً : الصباغة والميناء والطلاء وهى استكمال عملية الإنتاج .

ويتطلب الأمر مساعدة العمليات الإنتاجية بعمليات تخطيطية ورقابية فى مجالات مختلفة ، وكذلك إمداد تلك العمليات بما تتطلبه من احتياجات مالية وأفراد ومواد .

ويمكن تصوير ذلك مبدئياً فى الخريطة التنظيمية التالية :



خريطة (١٣) تنظيم مصلحة لسك العملة على أساس تدفق العمل

وبمقارنة هذه الخريطة الجديدة المقترحة على أساس تدفق العمل بالخريطة الأولى على أساس التخصص يتضح ما يأتى :

١ ــ تحديد المسئولية الواضحة عن تجهيز الأقراص والأختام اللازمة لعملية سلك وتجميع كل العمليات المرتبطة بتجهيز الأقراص ، وكذا الأختام من أجل ضمان تدفق العمل فى كليهما .

٢ ــ ذوبان الشئون الهندسية مع العمليات الأخرى على اعتبار أن الشئون الهندسية ليست مهمة فى ذاتها وإنما مرتبطة بالعمليات التى تخدمها ؛ فورش الأختام والزنكوغراف والبنتوجراف تتبع إدارة الأختام باعتبارها عمليات مرتبطة بالأختام . ويصبح المسئولون عن الصيانة مسئولين أمام القطاع الذى يخدمه بدلا من جعله تابعاً للشئون الهندسية ضماناً لتأدية الخدمة فى الوقت الملائم والمستوى الملائم .

٣ ــ ذوبان البحوث الفنية فى العمليات الإنتاجية والتجهيزية ذاتها فأقدر الناس على القيام بهذه البحوث الفنية هم المسئولون عن قطاع الإنتاج مع عدم الاخلال بوضع معايير للرقابة على الجودة وللبحوث والتطوير والأمن الصناعى والرقابة على التكاليف فى مجموعة جديدة للتخطيط والرقابة .

٤ ــ ربط الشئون المالية والإدارية أكثر فى جعلها إدارات للإمدادات ؛ سواء أكان الإمداد هو بالمواد الخام أم بالأفراد أم بالأموال . . إن هذا التصور يقلل من خطر العزل غير الحقيقى للتخصصات المالية والإدارية . إن المسائل المالية والإدارية ليست مهمة فى ذاتها ، ولكن أهميتها تستمد من قدرتها على تجهيز الأموال والمواد والأفراد بالقدر المناسب والمستوى المناسب فى الوقت المناسب للعمليات الإنتاجية . . إن هذه التسمية فى الواقع ليست

مسألة شكلية ولكنها تعكس فلسفة أساسية فى الارتباط بين أجزاء المنظمة الواحدة .

إن إعادة التنظيم لمنع الصراعات والاختناقات اليومية المزمنة يتطلب بالضرورة وصفاً دقيقاً لعمل كل شخص من حيث العلاقات التبادلية ومن حيث الوقت ، ومن حيث طول المدى ومدى التكرار أى وصف الوظائف بمقاييس كمية .

إن تدفق العمل كأساس لتصميم التنظيم هو محاولة جديدة للتغلب على الصراعات والاختناقات اليومية الناتجة من أن التنظيم غير مصمم على أساس تدفق العمل الواقعى على مستوى التنفيذ ، وإنما مصمم على أساس تصور من أعلى عما يتم عليه التنفيذ .

ونظراً لأن تدفق العمل كأساس للتنظيم يتطلب دراسة فاحصة ومجهوداً شاقاً ؛ فإن انتشار الطريقة مرهون برغبة المنظمين وقدراتهم واستعداداهم فى تحليل تدفق العمل من أجل وضع تصميم متماسك على أساس أكثر واقعية .

ملخص

حاولنا فى هذا الفصل أن نبين العلاقة بين الأهداف وبين تقسيم العمل ، وبدأنا بتنظيم متجر صغير جداً يملكه شخص واحد ويديره وتساعده زوجته وعامل واحد ، ووجدنا أنه لا بد من تقسيم العمل على ثلاثتهم ثم تدرجنا إلى تنظيم شركة صناعية متوسطة الحجم ورأينا كيف أنه من الضرورى تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف جزئية (مالية وإنتاجية وبيعية وعلاقات عامة) .

وانتقلنا بعد ذلك إلى تنظيم وزارة وعرضنا كيف أن أهداف الوزارة (بالصياغة العامة) لا بد وأن تنعكس على تنظيمها الداخلى بحيث يكون لكل إدارة تخصص معين ثم رأينا كيف أن تغير أهداف الوزارة (من وزارة عمل إلى وزارة قوى عاملة) يستلزم إعادة تنظيمها .

ولتقسيم العمل عدة طرق (على حسب طبيعة العمل ، السلعة ، الموقع ، المرحلة ، الوقت ، نوع العملاء . . .) ويخلق تقسيم العمل بالضرورة عدة مشكلات أهمها مشكلة التنسيق ومشكلة الرقابة . . إلخ ولقد تعرضنا لشروط تقسيم العمل فى وحدات إدارية بالتفصيل وضربنا عدة أمثلة على تنظيم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى جمهورية مصر العربية .

ومن الأخطاء الشائعة تقسيم العمل على أساس غير منطقى حيث لا يوجد منطق فكرى فى المجموعات ، وضربنا مثلا على تنظيم خاطئ فى وزارة للزراعة ووضحنا كيف أنه إذا كان التخصص الناتج من تقسيم العمل مفيداً فإن زيادة التخصص عن حد معين قد يكون ضاراً .

وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة إعادة تجميع الوحدات تحت رئاسة واحدة بهدف التنسيق . . ولكن أحياناً يعجز التخصص فى أجزاء العمل الواحد عن تحقيق تدفق مستمر للعمل وضربنا مثلا عن الصراعات والاختناقات اليومية بين المبيعات وبين الائتمان والتحصيل فى شركة من الشركات الصناعية . ولقد حللنا تجربة مصلحة سك العملة فى مصر لتوضح كيف أن تدفق العمل قد يكون العلاج الفعال للصراعات والاختناقات اليومية حتى فى مصلحة حكومية . . وهو بلا شك منهج مفضل عن أسلوب تقسيم العمل من أعلى .





الأنماط القيادية وتاثيراتها التنظيمية

- تحميل المسئوليات مسألة شخصية
- الأنماط القيادية : نظرة عامة
- الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع+
- الآثار التنظيمية للنمط القيادى ن+
- الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع ن
- الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع−، ن−
- الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع+ ن+
- نمط «الأمير والخدم» ونمط «الأمير والبارونات
  دروس من تاريخ الأمم
- نمط المدير الضابط ونمط المدير المدنى

إن «علم التنظيم» سيصبح كلاماً فى الهواء إذا لم نأخذ فى الحسبان تأثير الشخصية فى تصميم التنظيم» .

المؤلف

تحميل المسئوليات مسألة شخصية

مقدمـــة :

إن وجود هذا الفصل عن الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية فى أول كتاب عن التنظيم (بعد تحديد الأهداف وتقسيم العمل مباشرة) قد يثير الدهشة . فكثير من علماء التنظيم لا يسمحون بأن تدخل النواحى الشخصية فى تصميم الهياكل التنظيمية . إنهم يخشون أن هذا الاهتمام قد يؤثر على التصميم الهندسى للعملية التنظيمية (البناء الموضوعى للهيكل التنظيمى) .

صحيح أن عدم تصميم الهيكل التنظيمى هندسياً قد يكون خطأ كبيراً ولكن من الخطأ أيضاً النظر إلى أن هناك طريقة واحدة للتنظيم لكل المشكلات التنظيمية . إن الهياكل التنظيمية ليست إلا مجرد هياكل أو إطارات ليعمل فيها البشر ويجب أن يكون هذا البناء ملائماً لمن يسكنون فيه . فالهياكل التنظيمية ليست ــ على حد تعبير أرنست ديل ــ « جاكتات صلبة تمنع المرونة والمبادأة والتصرف السريع »[1] . وليست الهياكل التنظيمية قواعد حديدية تحكم كل تصرف وتملى ما يجب عمله فى كل موقف .

لنأخذ على سبيل المثال المتجر الصغير الذى يديره صاحبه . إن صاحب المتجر المدير هذا هو مسئول عن كل المشروع بما فى ذلك وظائف الإدارة : فهو مسئول عن التخطيط طويل الأجل والتخطيط قصير الأجل ، مسئول عن وضع السياسات المالية والبيعية وغيرها ، مسئول عن التنفيذ والمتابعة ، مسئول عن الابتكار والتحديث ، مسئول عن متجره أمام القضاء .. قد يستطيع

---

(١) Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, p. 40.

صاحب المتجر أن يقوم بكل تلك الأعمال إلى حد معين . . حتى إذا كبر حجم العمل فإن الأمر يتطلب أن يحمل بعض الأشخاص مسئوليات معينة .

ولكن صاحب المتجر المدير قد يجد من الصعوبة أن يحمل أى شخص مسئولية القيام بعمل أساسى مثل الشراء أو البيع . . لأنه قد يشعر أنه ليس هناك شخص قادر يستطيع أن يتحمل هذه المسئولية ويؤديها على الوجه الأكمل . إنه قد لا يثق فى معاونيه . . وإذا كانت زوجته تعمل معه فربما أنه لا يثق أنها ستكتم الأسرار فيبعد عنها المسائل المالية ، وتجده يحتفظ بالأسرار المالية لنفسه . . وحتى إذا قام بتحميل شخص بمسئولية محددة فربما يجد أنه غير قادر على ترك الشخص يتصرف فى ضوء قواعد عامة . . إنه قد يطلب أن يقوم الشخص الآخر بالمسئولية طبقاً لطريقته هو . . طبقاً لتعليماته . . طبقاً لرأيه وبحيث يصبح الشخص الآخر مجرد كاتب ينفذ ما يطلب منه فقط .

إن المطلعين على تاريخ التنظيمات الكبيرة لا يمكنهم إنكار أهمية الشخصية فى تأثيراتها التنظيمية . لننظر مثلا إلى هنرى فورد الأول الذى كان مالكاً ومديراً لشركة السيارات (باسمه) . لقد بنى شركته من لا شىء ولقد كان يعلم كل دقائق العمل . لقد كانت أصابعه فى كل شىء . . . لقد كان ينام ويعيش فى مصنعه . لقد كان يتخذ القرارات بنفسه تقريباً فى كل شىء . لقد ركز كل إنتاجه فى مصنع واحد (River Rouge) حتى يكون كل شىء تحت سيطرته . لقد كان فخوراً « بأن شركته ليس لها تنظيم ، لا توجد واجبات محددة لأى منصب ، لا يوجد خط سلطة (تدرج رئاسى) ، الألقاب قليلة والاجتماعات معدومة »[1] .

---

(١) الكلمات بالنص الإنجليزى كالآتى :

"no organization no specific duties attached to any position, no line of succession or the authority, very few titles and no conferences."

انظر :

Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, p. 41.

وعندما استلم هنرى فورد الثانى العمل نجده أحدث تغيراً كاملا فى الهيكل التنظيمى . فلم تكن معلوماته عن صناعة السيارات مثل جده ابتداء . إن مدى اتخاذه القرارات وكمية المشكلات التى أصبحت بدون حل قد جعلت التفويض مسألة حتمية . لقد كان هنرى فورد الثانى يؤمن باستخدام الخبرات المتخصصة والأذكياء والتفويض الكبير لاتخاذ القرارات . وبالتالى فلقد أوجد منصب نائب رئيس للشركة وأعطاه سلطات واسعة فى اتخاذ القرارات الكبرى ووضع السياسات . كما عين أخصائيين على مستوى عال لتولى مناصب خدمية (التمويل ، الأفراد ، التنظيم) وأنشأ أقساماً إنتاجية بسلطات كبيرة تقرب من أن تكون مستقلة .

الأنماط القيادية : نظرة عامة

يجب أن نقرر ابتداء أنه لا يمكننا حصر مختلف الأنماط القيادية وحصر تأثيراتها التنظيمية فى كتاب بهذا الحجم . فهناك العديد من التقسيمات عن الأنماط القيادية أو عن أنواع الشخصية . ولكننا سنختار الأنماط القيادية التى أوردناها فى كتابنا المدير الفعال (الطبعة الثانية) عن الأنواع المختلفة من القادة الإداريين حيث نفضلها عن أنواع الشخصية حيث العبرة هنا بالقيادة .

وإذا كانت القيادة هى التأثير فى الأشخاص لكى يتعاونوا فى تحقيق الأهداف المشتركة فلنا أن نتوقع وجود عدة أساليب للقيادة أو أنماط للقيادة [١]

---

(١) الأسلوب Technique والنمط Pattern . إننا نعتقد أن النمط يعبر عن سلوك متكرر فهو سلوك مميز لشخص أما المعنى السمى لكلمة « أسلوب » يوحى بأنه يتغير من وقت لآخر . وإن كان كثير من المؤلفين يستخدم النمط بمعنى أسلوب .

لقد تصدى كثير من الباحثين لدراسة أنماط القيادة وإن كان معظم هذه الدراسات مشتقاً من افتراضات نظرية × ونظرية γ ، أو المدخل « التكنيكى » للعمل (حركة الإدارة العلمية التى بدأها « تايلور ») أو المدخل السلوكى (مدرسة العلاقات الإنسانية التى بدأها « مايو ») .

إن معظم الذين بحثوا فى أنماط القيادة شعروا بأن هناك نوعين أساسيين من القادة : قادة تركز على طريقة العمل أكثر من تركيزها على العلاقات الإنسانية، وقادة تركز على العلاقات الإنسانية أكثر من تركيزها على طريقة العمل . إن هذا التفكير كان شائعاً حيث إن الفكرة المقبولة أن القائد يستطيع أن يؤثر فى تابعيه بإحدى طريقتين :

أولا : يستطيع القائد أن يخبر تابعيه ما الذى يجب عمله وكيف يقومون به .

ثانياً : يستطيع القائد أن يقتسم مسئوليته القيادية مع تابعيه بأن يشركهم فى عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة العمل .

فالقائد الأول هو القائد التقليدى ذو النمط الديكتاتورى Authoritarian Style الذى يركز على العمل . والقائد الثانى هو القائد ذو النمط الديمقراطى Democratic style الذى يركز على العلاقات الإنسانية .

إن الاختلاف فى نمط سلوك كل منهما مستمد من نظرة كل منهما إلى مصدر قوته أو سلطته . فسلوك القائد ذى النمط الديكتاتورى مستمد من الافتراض بأن سلطته مستمدة من منصبه الرسمى وأن الإنسان بطبيعته كسلان ولا يمكن الاعتماد عليه (نظرية ×) بينما سلوك القائد ذى النمط الديمقراطى مستمد من الافتراض بأن سلطته مستمدة من المجموعة التى يقودها وأن الإنسان محب للعمل وسيوجه نفسه ذاتياً إذا تم تحفيزه بشكل ملائم (نظرية γ) وطبيعى أن هناك عدة أنماط بين هذا وذاك .

نمط ن +

اهتمام كبير بالناس وبالعلاقات الطيبة بحيث تؤدى الى ظروف وبيئة مريحة فى المنظمة وفى ايقاع العمل

(رضا الناس يحقق الكفاءة)

نمط ع + ن +

اهتمام كبير بتحقيق أفضل النتائج مع اهتمام كبير بالناس من خلال نسج احتياجاتهم مع احتياجات المنظمة

نمط ع ن

نصف نصف

اهتمام متوازن بالعمل وبالناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات مقبولة .

(خير الأمور الوسط)

نمط ع - ن -

أقل الاهتمام بالعمل وبالناس بالقدر الذى يخلى من المسئولية فقط لضمان البقاء فى الوظيفة .

نمط ع +

اهتمام كبير بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الصراع الانسانى أقل ما يمكن

(الكفاءة تحقق رضا الناس)

الناس (ن)

العمل (ع)

خريطة الشبكة الادارية (رقم ١٤)

انماط القادة الاداريين فى الواقع العملى

المصدر : كتاب المدير الفعال للمؤلف

الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع +

النمط القيادى ع + هو النمط الذى يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس . إن اهتمامه بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته مستمد من اعتقاده أن ذلك سيقلل الصراع الإنسانى إلى أقل حد ممكن ، وبالتالى يتحقق رضا العاملين . إن افتراضاته الأساسية أن الناس كسالى ويجب مراقبتهم واستخدام الشدة مع المقصرين . إن ذلك يجعله ينشئ إدارة أو أكثر للمتابعة والرقابة وإدارة للتفتيش وإدارة للشئون القانونية والتحقيقات (خاصة بالعاملين) ونظراً لعدم ثقته فى الناس فإنه غالباً ما ينشئ إدارة لمراقبة الوقت . إنه يدير على طريقة المقاول الذى يخشى غرامات التأخير والعبرة عنده بالتنفيذ .

إن النمط القيادى ع + لا يؤمن باستخدام اللجان وغالباً ما يقول اللجان ضياع للوقت وهى صالحة لمن ليس له عمل . وإن أحسن لجنة هى المكونة من شخص واحد .

إن النمط القيادى ع + يعشق الخرائط التنظيمية والاختصاصات المحددة لأنه يعتقد أن هذا التحديد الواضح كاف لسير العمل . وأن الهيكل التنظيمى الذى يعتمده يجب أن يكون مصمماً لمتطلبات العمل الموضوعية من وجهة نظره هذه .

إن الأثر التنظيمى لهذا النمط يمكن أن يتلخص فى :

(أ) هيكل تنظيمى متماسك .

(ب) علاقات رئاسية محددة .

(ح) اختصاصات محددة .

(د) غياب اللجان .

(هـ) وجود إدارة أو أكثر للمتابعة (مركزية) أى تتبعه مباشرة .

(و) وجود إدارة أو أكثر للتفتيش (مركزية) أى تتبعه مباشرة

(ز) وجود إدارة أو أكثر للشئون القانونية والتحقيقات (مركزية) أى تتبعه مباشرة .

الآثار التنظيمية للنمط القيادى ن+

النمط القيادى ن+ هو النمط الذى يهتم بالناس (دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم واختلافاتهم وتفضيلاتهم) أكثر من اهتمامه بالعمل . إن فكرته هى أن الاهتمام بالناس يخلق ظروفاً ودية مريحة وإيقاع مريح فى العمل على اعتبار أن رضا الناس سيحقق الكفاءة . إنه يدير على طريقة « النادى الاجتماعى » Social Club

إن حبه للناس يجعله ينشئ إدارات تعكس هذا التكوين الأساسى مثل إدارة للعلاقات الإنسانية أو إدارة للخدمات الاجتماعية وإدارة للشكاوى والاقتراحات ، وبطبيعة الأمر فإنه يحب اللجان لأنها تعطى له فرصة ممتازة ليسمع من المرءوسين ما يجرى . فهو يحب الأحاديث الطويلة لأنها تتيح للناس فرصة معرفة رغباتهم وأحاسيسهم . إنه لا يكون متزمتاً بالعلاقات الرئاسية أو بتحديد الاختصاصات بشكل محكم فهو يرى أن العلاقات الودية أفضل من التصميم الميكانيكى للعلاقات .

إذا كانت هناك إدارة للتفتيش فإنه قد يلغيها أو يجعلها موجودة صورياً ، وكذلك إدارة الشئون القانونية . إنه يؤمن بالخدمات الطبية وغالباً ما ينشئ إدارة للخدمات الطبية .

إن الأثر التنظيمي للنمط ن+ – على سبيل التلخيص – كما يلي :

(أ) سيطرة العلاقات أكثر من سيطرة الهيكل .

(ب) علاقات في جميع الاتجاهات ليس بالضرورة رئاسية .

(حـ) اختصاصات عامة محددة نسبياً للاسترشاد .

(د) تعدد اللجان التنفيذية والاستشارية .

(هـ) وجود إدارات للعلاقات الإنسانية أو الخدمات الاجتماعية أو الخدمات الطبية أو للشكاوى والاقتراحات . . إلخ .

الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع ن

النمط القيادى ع ن هو نمط وسط بين النمط القيادى ع+ والنمط القيادى ن+ . إن معظم حلوله وسط فهو يحاول التوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس وليس لديه مانع من قبول معدلات وسط . إن ما يحركه هو أن يكون شعبياً وأقصى ما يخشاه هو فقدانه الشعبية .

إن النمط القيادى ع ن يحب اللجان لأنها تعطى انطباعاً بأن القرارات المتخذة هي قرارات الأغلبية فيسهل تطبيقها . .إنه يعرف مقدماً القرار الواجب اتخاذه ويحاول التأثير من وراء الكواليس للتوصل إليه .

إنه يستخدم التنظيم غير الرسمي لجس نبض التنظيم الرسمي بمعنى أنه يهيئ الجو لإحداث التغيير على مستوى العلاقات الشخصية ، فإذا وجد قبولا للتغيير فإنه يصدر قرار التغيير ، وإذا لم يجد قبولاً ولم ينجح في التأثير فإنه يتراجع عن إصدار قراراته .

إن النمط القيادى ع ن — ونحن نكرر — يعشق اللجان فيكون لجاناً استشارية متعددة ويحاول أن يشكل لجاناً فرعية منبثقة عن اللجان الأساسية . . ينشئ لجاناً لشئون الموظفين . . لجاناً لدراسة الجدوى . . لجاناً للشئون القانونية . . . لجاناً للمشتريات . . لجاناً للعوادم . . لجاناً مالية . . إن سبب عشقه للجان ليس لأنه يريد أن تشارك الناس حقيقة فى صناعة القرار ولكن لكى يعطى هذا الإحساس فقط . إن طريقته هى المشاركة الصورية .
Pseudo-participation

إن الأثر التنظيمى للنمط ع ن — على سبيل التلخيص — كما يلى :

(أ) اهتمام وسط بالهيكل وبالعلاقات .

(ب) اختصاصات عامة محددة نسبياً .

(ح) سيطرة اللجان الاستشارية والتنفيذية (الصورية) .

إن النمط القيادى ع ن نمط يمارس المناورات السياسية بنجاح وهو ما يجعله مرناً قادراً على مواجهة الرياح .

الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع̄ ن̄

النمط القيادى ع̄ ن̄ نمط يعطى أقل اهتمام بالعمل وبالناس بالقدر الذى يخلى من مسئوليته الشخصية . . . لضمان البقاء فى الوظيفة . إنه نمط بيروقراطى من منطلق سيكلوجية الإنسان المقهور الذى يريد تبرير مسئولياته .

إن النمط القيادى ع̄ ن̄ يعشق رفع الموضوعات إلى أعلى للنظر وإرسال التعليمات للمنفذين للعلم واتخاذ اللازم . . ولذلك نجده ينشئ إدارة للسكرتارية خاصة بتسجيل الوارد والصادر وحفظ الأرشيف بحيث تكون هذه الإدارة تابعة له شخصياً .

إن النمط القيادى ع — ن — باعتباره نمطاً بيروقراطياً — يعشق اللوائح لأنه يحتمى فيها . . ولذلك فإنه غالباً ما ينشئ إدارة للتشريع أو إدارة للنظم واللوائح وهو يقصد بها إدارة لتصميم اللوائح بحيث تكون محكمة لإخلاء مسئوليته وتحديد مسئوليات الآخرين تحديداً محكماً . كما أنه يحب تحويل الموضوعات للشئون القانونية للتفسير وإبداء الرأى ، ولذلك فهو يحب أن يتبعه مباشرة إدارة للشئون القانونية كما يحب الاتصال بأجهزة مركزية لتفسير القوانين واللوائح .

إن النمط القيادى ع — ن — لا يحب أن يتولى مسئولية وضع الأهداف أو البرامج أو الجداول الزمنية ، ولكنه يحب أن يتولى ذلك أشخاص آخرون غيره ، ولذلك فهو يعشق إنشاء إدارات للتخطيط حتى إذا فشلت الخطة فيكون ذلك مسئولية غيره . وبطبيعة الحال فإنه لا يعطى إدارة التخطيط أية بيانات تكون بمثابة سيف على رقبته . . . ولذلك فهو يسعى إلى أن تكون إدارة التخطيط أيضاً إدارة غير فعالة . إنه يحب أن يلقى اللوم دائماً على اللوائح وعلى إدارة التخطيط وعلى الناس لكى يتخلص من المسئولية .

إن النمط القيادى ع — ن — يحب الهروب من اللجان ، ففى اللجان مواجهة وهو لا يحب المواجهة : فهو يرى أن البعد عن الناس غنيمة وأنه يجب ترك الكلاب النائمة نائمة . إنه يستخدم اللجان بالقدر الذى يجد فيها إخلاء لمسئوليته .

إن الأثر التنظيمى للنمط ع — ن — على سبيل التلخيص — كما يلى :

(١) استيفاء الشكل (دون المحتوى) فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى والعلاقات التنظيمية .

(ب) وجود إدارات للسكرتارية والأرشيف تابعة له شخصياً (أرشيف التعبيرات).

(ح) وجود إدارات للشئون القانونية والتشريع وأقسام للتفسير والبحوث القانونية . . . وغالباً ما تكون تابعة له أيضاً.

(د) وجود إدارات للتخطيط.

(ه) غياب اللجان إلا للضرورة القصوى.

الآثار التنظيمية للنمط القيادى ع+ ن+

النمط القيادى ع+ ن+ نمط نادر الوجود فهو نمط يعطى اهتماماً كبيراً للنتائج بقدر الاهتمام الكبير الذى يعطيه للناس والعلاقات الإنسانية دون تنازلات فى أى منهما (العمل أو الناس). إنه نمط ينسج متطلبات العمل مع متطلبات العاملين.

إن النمط القيادى ع+ ن+ لا ينظر إلى التنظيم كهيكل مثل زميله ع+ ولا ينظر إلى التنظيم كعلاقات غير رسمية مثل زميله ن+ ولا يستخدم التنظيم غير الرسمى لجس نبض التنظيم الرسمى مثل زميله ع ن ، ولا يستوفى الشكل سواء فى الهيكل أو العلاقات مثل زميله ع− ن− ولكنه ينظر إلى التنظيم على أنه نظام للتعاون منسق إدارياً : حيث تكون روح الفريق هى الدعامة الأساسية للعلاقات العضوية الهادفة. الصراحة والمصلحة المتبادلة بين الفرد والمنظمة – فى نظره – كافية بوحدة الرؤية الكاملة للأفراد. العلاقات عضوية ورئاسية إذا تطلب الأمر. إنها ليست علاقات ميكانيكية أو علاقات شكلية أو علاقات شللية.

إن النمط القيادى ع + ن+ يؤمن بالإلتزام الذاتى وإن الالتزام الذاتى لا يتأتى إلا بالاقتناع ولا يحدث الاقتناع إلا بالحوار الهادف الموضوعى . إن الهيكل التنظيمى — فى نظر ع +ن + — ليس شيئاً مقدساً ولكنه إطار لتحقيق روح الفريق حيث تكون مسئولية تنفيذ العمل جماعية وفردية فبينما يكون لكل شخص دوره فإن كل شخص مسئول عن النتيجة الكلية مثل لعبة كرة القدم حيث اللاعب مسئول عن اللعبة حتى ولو لم تكن الكرة معه .

إن النمط القيادى ع +ن + لا يحب وجود إدارة للتخطيط ولكنه يؤمن بأن التخطيط لا بد وأن يتم من خلال التزام بين مرءوسين ورئيس؛ التزام بالأهداف مع ترك الحرية فى التصرف فى ضوء الأهداف التى تم الاتفاق عليها بين رئيس ومرءوس . ومن ناحية أخرى لا يحب ع + ن + خلق لجان للتخطيط فالتخطيط يتم ثنائياً بين مرءوس ورئيس من القاعدة حتى القمة .

ولما كان النمط القيادى ع + ن+ يؤمن بالالتزام الذاتى فإنه لا ينشئ إدارة للتفتيش أو إدارة للمتابعة أو إدارة للرقابة . . فهو يكره استخدام كلمات التفتيش والمتابعة والرقابة إنه يؤمن بالتفتيش الذاتى والمتابعة الذاتية والرقابة الذاتية . وهو منطقى مع نفسه بقوله إن الالتزام الذاتى كاف للرقابة الذاتية وإن الرقابة من أعلى لا يمكن أن تكون فعالة ، فالأشخاص قادرون دائماً على الهروب من الرقابة من أعلى إذا ما أرادوا .

إن النمط القيادى ع + ن+ يحب اللجان التنفيذية ولا يضحى بالمحتوى فى سبيل استيفاء الشكل . إنه يحب أن تكون القرارات جماعية ولكن دون مناورات . إنه يحب أن تكون كل الكروت على الطاولة فى المناقشات . . . لا مناورات من وراء الكواليس . إن المشاركة فى اللجان التى يستخدمها النمط القيادى ع + ن+ مشاركة حقيقية . واللجان — فى نظره — تعطى فرصة للفهم

المتبادل بين وجهات النظر المختلفة للحصول على أفكار جديدة من احتكاك الآراء المختلفة بحيث يكون عند كل فرد الصورة الكلية ودوره فى الصورة الكلية .

وعلى ذلك فإن تحديد الاختصاصات — فى مفهوم ع + ن+ لا تتم على أساس أنشطة ولكنها اختصاصات عن نتائج .

وعلى ذلك نتوقع لا مركزية فى تصميم الهيكل التنظيمى : تفويض كبير للسلطات فى إطار الأهداف التى تم الالتزام بها .

إن الآثار التنظيمية للنمط ع+ن + — على سبيل التلخيص — كما يلى :

(أ) النظر إلى التنظيم على أنه نظام للتعاون منسق إرادياً .

(ب) التركيز على روح الفريق أكثر من التركيز على الاختصاصات الفردية .

(ح) بطاقات وصف الوظيفة لا تحوى وصفاً للاختصاصات ولكنها تحوى وصفاً للنتائج المستهدفة من المنصب (التى تترجم فى شكل أرقام ومواعيد لكى تكون أهدافاً) .

(د) غياب إدارة التخطيط وظهور مركز معلومات بحيث لا تمر المعلومات من وإلى المركز من خلال تسلسل رئاسى (لكى لا يتم نشر الغسيل القذر على حد التعبير) .

(ﻫ) غياب إدارة التفتيش أو إدارة المتابعة أو إدارة الرقابة ، فالتفتيش والمتابعة والرقابة ذاتية .

(و) الاهتمام بالمحتوى فى اللجان وليس بالشكل .

نمط « الأمير والخدم » ونمط « الأمير والبارونات » دروس من تاريخ الأمم

ماذا يحدث لو عين مدير جديد يتصف بالقوة والشدة والنشاط فى منظمة كان المدير السابق لها ضعيفاً كسولا نسبياً ؟ هل من الضرورى إعادة تنظيم المنظمة لكى يتم تكييفها مع النمط القيادى الجديد ؟

وماذا يحدث لو عين مدير جديد يتصف بضعف نسبى وكسل نسبى فى منظمة كان المدير السابق لها قوياً شديداً نشيطاً ؟ هل من الضرورى إعادة تنظيم المنظمة بحيث يتم تكييفها مع النمط القيادى الجديد ؟

إن دراسة التاريخ ودراسة القادة المشهورين فى التاريخ لتدلنا على أن هناك نمطين أساسيين من الأنماط القيادية :

النمط القيادى الأول: نمط الأمير ومجموعة الخدم Price and Servants يساعدونه فى الحكم كوزراء تم اختيارهم برغبته أو بموافقته .

النمط القيادى الثانى : نمط الأمير والبارونات Prince and Barons .. الذين يحملون كرامتهم بالوراثة وليس بحسب رغبة الأمير ، وحيث يكون لكل بارون الولايات الخاصة به واللوردات التابعين له . وينظر الأمير إليهم ويحافظ عليهم بعاطفة طبيعية .

وفى المنظمات التى يكون رئيسها شديداً جداً فإن ذلك يجعل من الصعب الترقية أو الصعود إلى أعلى ولكن إذا تم الصعود إلى أعلى فإن الإدارة حينئذ تكون سهلة . ذلك لأن المنظمة التى يكون رئيسها قوياً جداً ، غالباً ما يكون

الأشخاص التابعين له ضعفاء . ضعفاء بالنسبة له . والمنظمة التى يكون رئيسها ضعيفاً يكون الأشخاص التابعين له أقوياء . وقد توصل إلى هذه النتيجة أنتونى جاى فى دراسته للتاريخ ولأفكار ميكافيللى فهو (أنتونى جاى) يقول بالحرف الواحد :

When the King is strong the barons are weak, when the king is weak the barons are strong. (1)

إن النمط القيادى الأول : نمط الأمير والخدم Prince and Barons هو النمط الذى لوحظ فى تركيا فقد حكم الإمبراطورية التركية لورد ومجموعة من المساعدين يرسلهم إلى المقاطعات ويغيرهم كما يشاء . ولذلك فإن النمط القيادى الأول أعطى نموذجاً تنظيمياً مميزاً : « النموذج التركى فى التنظيم » Turkish Organization

بينما النمط القيادى الثانى « نمط الأمير والبارونات » Prince and Servants نمط لوحظ فى فرنسا حينما تولى ملك فرنسا الحكم فى وسط مجموعة قديمة من اللوردات المعترف بهم من رعاياهم ومحبوبين منهم ولهم سلطاتهم ومسئولياتهم ولا يستطيع أن يفعل الملك معهم الكثير إلا بمشقة وحسابات دقيقة وربما بالرغم منه .

إن نمط الأمير والبارونات أعطى : « النموذج الفرنسى فى التنظيم » Frankish Organization

وعندما يعين مدير جديد ضعيف نسبياً بدلا من المدير القديم الذى كان شديداً فإن المدير الجديد يجب أن يتوقع حرباً بين المرءوسين وبينه وبين المرءوسين . . تماماً مثل الملك الضعيف الذى يتولى الحكم بعد ملك قوى

(١) Antony Jay, *Management and Machiavelli*, p. 44.

فإن الملك الضعيف يجب أن يتوقع حرباً بينه وبين البارونات وبين البارونات أنفسهم . ذلك لأن كل شخص منهم سيحاول إثبات أنه أكفأ وأنه صاحب السلطة ؛ أكفأ على غيره من البارونات وأكفأ من الملك نفسه . إن ضعف الملك سيغرى البارون بالتمادى فى السيطرة . وسيحاول كل بارون السيطرة ، والنتيجة إما الصدام مع الملك أو الرئيس الإدارى فى حالتنا هذه أو الصدام مع بعضهم البعض .

ولذلك فإن وظيفة المدير الجديد هى منع الحرب بين البارونات وبينه وبين البارونات أنفسهم أو ما يسمى بالحرب البارونية Baronial war .

وقد أثبت تاريخ المنظمات الكبيرة فى أمريكا تدعيماً لهذه الفكرة فقد عين **فرانك باس** رئيساً لمجلس إدارة General Dynamics بعد أن توفى مؤسسها القوى الشديد . . شركة قوامها أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل . . وقد رأى ضرورة تفويض السلطة لهم . . وكانت النتيجة أن خسرت الشركة ٤٢٥ مليون دولار فى سنتين (١٩٦٠ – ١٩٦٢) أكبر خسارة حققتها أى شركة . . والسبب فى ذلك هو « الحرب » التى قامت بين المرءوسين الكبار المسئولين أمام مجلس الإدارة فقد كان مؤسس الشركة قوياً عنيفاً أما رئيس مجلس الإدارة فهو أضعف من مؤسسها مما نتج عنه الحرب بين البارونات وبينهم وبين رئيس مجلس الإدارة حتى بالرغم من أنه فوض السلطة لهم[1] .

ولكن السؤال كيف يحدث ذلك ؟ إن كل رئيس قطاع سيحاول الحصول على مزيد من السلطة لكى يكون حراً فى تنفيذ الأعمال التى يراها ضرورية فإذا نجح فى الحصول على بعض السلطة فإن ذلك يشجعه على الحصول

---

(١) المرجع السابق.

على سلطة أكبر . . فالسماء هي الحد . . وإذا لم يتجح في الحصول على جزء أكبر من السلطة فإنه ربما يحجز معلومات أو يغير فيها أو يشجع الآخرين على عدم الدقة أو الانضباط أو أى إخلال آخر ، فيصبح هناك تكاتف ضد الرئيس . . فإذا لم ينصحح كل فرد آخر فإن الحرب تبدأ بينه وبين هذا الفرد . . لأنه العقبة في سبيل الحصول على سلطة أكبر . . وهكذا تبدأ الحرب أو الصراع حول السلطة .

إن المدير الجديد يجب أن يعيد التنظيم إذا كانت الحالة هكذا حتى ينهى الصراعات أو « الحرب البارونية » قبل أن تبدأ .

إن ذلك يوضح الأسباب التي تدعو الكثير من المديرين إلى إعادة التنظيم فور توليهم مناصب جديدة .

وليس من المصلحة بقاء التنظيم على حاله على أساس النصيحة التقليدية للمدير الجديد . . « وضح للمرءوسين تماماً ماذا تريد ، واجعلهم يفهمون جيداً أنك لن تغفر لهم عصيانهم » إن هذه النصيحة لها مشاكلها لأنها ستجعل المدير نفسه تحت الاختبار لفترة طويلة فإذا كان المرءوسون متحدين ومتفقين على أن المدير الجديد « مصيبة » فإنه لن يكون هناك وقت لكي يأخذ المدير الجديد ثمار حزمه . .

فإذا كان المدير الجديد شديداً عنيفاً فيجب أن يتوقع أيضاً « الحرب البارونية » أو الصراع حول السلطة للمرءوسين وبينهم . وربما يستطيع مثلا توجيه نظر المرءوسين إلى خطر الظروف الخارجية التي تؤثر على وجودهم

فيجعلهم يتشبثون بمراكزهم وبتعاونهم ولو مؤقتاً كما يستطيع أن يسيطر بنفسه على إدارة من الإدارات التى يشغلها شخص ضعيف نسبياً ويجعل منها شيئاً ممتازاً فيشعر الآخرون أنه قادر على بعض الأعمال ، فإذا نجح فإن النجاح يساعده على نجاح آخر .

نمط المدير الضابط ونمط المدير المدنى

ماذا يحدث عندما يتولى عسكريون وظائف مدنية : فى الصناعة أو فى التجارة أو فى الخدمات ؟ هل من الضرورى إعادة التنظيم ليلائم النمط العسكرى الجديد الذى حل محل النمط المدنى ؟

إن المدير ذو الخلفية العسكرية يحمل معه للوظيفة المدنية المفاهيم الأساسية فى التدريب العسكرى والتى يمكن تلخيصها فيما يأتى[1] :

١ — يجب إطاعة الأوامر . . فلا يجوز مناقشتها أو المساءلة حولها أو تحويرها أو تجاهلها .

٢ — إن الهدف ضرورة حتمية ويجب تعبئة كل الطاقات والإمكانيات المتاحة لتحقيق ذلك الهدف .

٣ — عملية التنسيق حيوية جداً فبدون الدعم من الجبهة الداخلية والخط الخلفى بالكمية الملائمة وفى الوقت الملائم فإنه من الممكن خسارة الحرب .

٤ — إن الواجبات يجب أن تنفذ طبقاً للأوامر المستديمة . وليس من المفضل أبداً اتخاذ أقصر الطرق أو الانحراف عن الإجراءات المرسومة .

---

(١) Dale, *Staff in Organizations*, p. 113.

٥ ــ إن الانضباط Discipline ، وهو ما يحوى الاحترام والسيطرة هو الزيت الذى يجعل عملية الإدارة تتم بسهولة .

إن الشخص الذى تم تدريبه عسكرياً لا يمكن أن يتهاون فى تطبيق أى مبدأ من هذه المبادئ لأن معنى ذلك هو الانتحار .

وعلى ذلك فإن اتجاهات المدير العسكرى الذى يتولى منصباً رئاسياً فى وظيفة مدنية تعكس تدريبه العسكرى وخبراته العسكرية .إن وجهات نظره ــ كما يحددها أرنست ديل ــ تكون كالآتى[1] :

١ ــ المركز : يجب أن ينظر إلى الرؤساء باحترام فى كل الأوقات .

٢ ــ التعليمات : بمجرد إصدار الأوامر فإنه لا يجوز إعادتها للرئيس الذى أصدرها لتوضيحها أو تفسيرها . إن مسئولية الأجهزة المعاونة هى فى توضيح وتفسير وبرمجة هذه الأوامر إلى أعمال تنفيذ .

٣ ــ التعديلات : إن تعديل أمر صدر ينظر إليه على أنه أمر جديد .

٤ ــ الميزانية : إن الميزانية المالية تعتبر مجرد مرشد أكثر منها تحديداً نهائياً للإنفاق . فالنجاح فى العسكرية أكثر أهمية من الالتزام ببنود الميزانية .

أما المدير المدنى فإن اتجاهات ووجهات نظره تكون كالآتى :

١ ــ المركز : يجب أن يشعر بأهمية اللقب الذى يشغله ولكنه فى نفس الوقت يريد أن يكون محبوباً وواحداً من « الشلة » .

٢ ــ التعليمات : يضع إطاراً محدداً للعمل ويكون مستعداً لأن يشترك فعلياً فى تحريك البرنامج لكى يبدأ .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١١٤ وما بعدها .

٣ ــ التغييرات فى التعليمات : غالباً ما تتم التغييرات بشكل غير رسمى ولا يعتمد فى ذلك على عمل مذكرات وأوامر مكتوبة وغالباً ما يحاول اتباع قنوات اتصال مختصرة عن تلك الطرق المرسومة .

٤ ــ الميزانية : يلتزم ببنود التكاليف أو بالمبالغ المحددة فى الميزانية .

إن النمط القيادى العسكرى يتطلب زيادة الاعتماد على الأجهزة المعاونة بالشكل الآتى :

١ ــ إن الضابط المدير يفضل أن يأتى برنامج العمل المطلوب أو المشروع بتفاصيل كاملة .

٢ ــ إن الضابط المدير يفضل أن يقوم أشخاص آخرون بمتابعة تنفيذ الخطة بدلا منه على أساس ألا يتم إبلاغه إلا فى حالات الانحراف عن الخطة .

٣ ــ يعتمد الضابط المدير على الأجهزة المعاونة فى حل المشكلات الطارئة الواجب التصدى لها لتحقيق الهدف .

٤ ــ يعتمد الضابط المدير على الأجهزة المعاونة فى الحصول على البيانات والتفاصيل التى قد يحتاج إليها فى أى وقت .

٥ ــ يعتقد الضابط المدير أن إحداث أى تغيير أو تكييف هو من وظائف القيادة ولا يجوز لأحد أن يصدر هذه التغييرات إلا القيادة .

إن نمط القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية يفضل دور الإدارة العليا : الإدارة التى ترسم الخطوط العريضة وتهتم بالكليات عن دور الإدارة التنفيذية التى تهتم بالتفاصيل . فهو يعتقد أنه ناجح بقدر السلطة التى استطاع أن يفوضها . . إن القائد الإدارى المدنى إذا كان يهتم بالكليات فهو أحياناً أو كثيراً ما يدخل فى التفاصيل ، وإذا كان يفوض السلطة كثيراً فهو غالباً ما يحتفظ لنفسه بمجالات استراتيجية أو ضرورية .

إن القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية يتضايق كثيراً إذا حدث خلل أو مشكلات فى الإجراءات . ونظراً لأنه فوض السلطة فإنه غالباً ما يجد أنه ليس من السهل عليه أن يقوم هو بحل المشكلة فهو يعتمد أكثر على الأجهزة المعاونة فى حل هذه المشكلات . إن المدير المدنى غالباً ما « يحفر » محاولا معرفة سبب المشكلة ويوضح الإطار الواجب اتباعه لحل المشكلة بناء على ملاحظات على الطبيعة .

إن اعتماد القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية على الأجهزة المعاونة أكبر من اعتماد المدير المدنى ولذلك فإن اختلاف نمط القائد الإدارى من مدنى إلى عسكرى **يتطلب إعادة النظر فى تنظيم ووظائف وحجم الأجهزة المعاونة** التى سوف نتكلم عنها . **فالقائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية يعتمد** — ونحن نعيد الكلام مرة أخرى — **على الأجهزة المعاونة فى :**

١ — توضيح خطوط السلطة والمسئولية .

٢ — التنسيق بين اهتمامات التنفيذيين والاستشاريين وباقى الأجهزة المعاونة .

٣ — التقارير والمذكرات اللازمة لموضوعات هامة .

٤ — الاستخدام الواسع للاجتماعات واللجان فى حلول المشكلات وإقرار أسلوب العمل وخطواته .

إن الاختلاف بين القائد الإدارى ذو الخلفية العسكرية والقائد الإدارى المدنى اختلاف فى الأسلوب ولكنه ليس اختلافاً فى القدرات . فمدير المبيعات الذى يخطط لحملة بيعية (تسويقية) يحتاج إلى نفس القدرات الواجب توافرها فى تخطيط الغزو مثل :

١ ـ قدرات مثل الشجاعة والأعصاب المتينة .

٢ ـ معلومات عن نقط القوة ونقط الضعف الخاصة بالعدو وباحتياطياته التي يمكن تعبئتها بسرعة (رأس المال اللازم لحملة إعلانية ، للإسراع في عمليات الإنتاج ، لتخفيض الأسعار ، لقوة رجال البيع في القيام بالضغط البيعي) .

٣ ـ قدراته الخاصة وقدراته على التحمل وإلى أي مدى يستطيع أن يدفعها إلى الأمام .

٤ ـ ما هي الأرض التي يحاربون عليها (أي نوع من البضاعة يستطيع أن يبيعها جيداً وأي نوع لا يستطيع أن يبيعها بفائدة) .

٥ ـ ما هو رد الفعل المتوقع وفي أي اتجاه (تخفيض أسعار ـ حملات إعلانية مضادة) وكيف يمكن التغلب عليها .

إن الاختلاف بين القتل والبيع مسألة شكلية ولكنها تتطلب نفس القدرات في تخطيط الحملة وتنفيذها .

إن أي شركة لا تختلف عن أي دولة وأن الشركة هي في الواقع دولة لها ملكها ولها باروناتها ولها سفراؤها ، لها المخلصون لها ولها غير المخلصين ، لها أصدقاؤها ولها أعداؤها وأنه يجب النظر إلى المنظمات الكبيرة على أنها منظمات سياسية وعلى القائد الإداري الجديد أن يعيد التنظيم ويتفرغ للسياسة الخارجية لشركته أو مؤسسته بدلا من أن يعيش في السياسة الداخلية .

ملخص

وضعنا هذا الفصل « الأنماط القيادية وتأثيراتها التنظيمية » فى بداية كتاب التنظيم (بعد تحديد الأهداف وتقسيم العمل مباشره) لنبين ونعترف بأن التصميم الهندسى للتنظيم — فى الواقع العملى — سيكون متأثراً بالمنظم (بالقائم على التنظيم أو صاحب السلطة العليا فى التنظيم أو رئيس المنظمة) . إن علم التنظيم سيصبح كلاماً فى الهواء إذا لم نأخذ فى الحسبان تأثير الشخصية فى تصميم التنظيم .

لقد بينا أن تحميل المسئوليات مسألة شخصية وأن صاحب المتجر سينظم متجره ويحمل المسئوليات فى ضوء مدى ثقته فى زوجته والعاملين معه . . وإن ما قام به صاحب المتجر يقوم به رؤساء الجمهوريات ورؤساء الحكومات والوزراء . . كل طبقاً لنمطه القيادى .

لقد وضحنا فى هذا الفصل أن هناك خمسة أنماط قيادية . . لكل نمط منها تركيب سيكلوجى خاص . . لكل نمط منها افتراضات متميزة عن طبيعة البشر وبالتالى عن طريقة تحفيزهم وطريقة السيطرة والرقابة عليهم ، فالمدير أو الوزير الذى يفترض أن الناس كسالى أو الناس أغبياء أو عديمى المسئولية سيصمم تنظيمه بطريقة تختلف عن المدير (أو الوزير) الذى يفترض أن الناس تحب العمل مثل اللعب ، على قدر كبير أو معقول من الذكاء ، على مستوى المسئولية .

لقد ذكرنا خمسة أنماط قيادية وأعطينا لكل نمط منها رمزاً وفضلنا إعطاء رموز عن إعطاء تسميات . . هذه الأنماط الخمسة واردة بالتفصيل فى كتابنا

المدير الفعال الزيارة الثانية . ولقد أثبتت دراساتنا ومشاهداتنا فى الواقع العملى صحة هذه التأثيرات التنظيمية للأنماط القيادية .

ولقد حاولنا أن نستعير الأنماط القيادية من التاريخ لنعرف التأثيرات التنظيمية لأنماط الحكام والقادة السياسيين . . . فنمط « المدير والخدم » أو النمط التركى يختلف عن نمط « الأمير والبارونات » أو النمط الفرنسى ليس فقط فى تصميم التنظيم ولكن أيضاً فى نمط تشغيله .

بل أكثر من ذلك فإن تصميم التنظيم (وتشغيله) يختلف باختلاف ما إذا كان المدير ضابطاً أم مدنياً .

إن معالجتنا التنظيمية يجب أن تكون واقعية ويجب ألا نخفى عيوننا فى الرمل ونتكلم عن أسس التنظيم فى الخيال أو فى غياب المهندس صاحب السلطة فى التنظيم . ونحن نعترف بأن هذه المعالجة جريئة من جانبنا وقد لا يوافق معنا بعض الناس أصحاب النظريات « العاجية » من أن أسس التنظيم هى أسس التنظيم وأننى أقول لهم إن التأثيرات التنظيمية للأنماط القيادية هى من أسس التنظيم ويجب أن نتعامل مع هذا الواقع إذا كان لنظرياتنا قدرة على شرح وتفسير الظواهر وإذا كان من الممكن الاستفادة منها .

٤

نطاق الاشراف وحجم الهرم

- الهرم التنظيمى
- أثر التوسع فى العمل على حجم الهرم
- خطورة تعدد المستويات الإدارية (أو الهرم الطويل)
- ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق للادارة الوسطى فى مصر
- الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الضيق
- انتشار نطاق الإشراف الواسع للادارة العليا فى مصر
- الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الواسع
- مخاطر نطاق الإشراف الواسع
- ما هو نطاق الإشراف الأمثل؟
- هل حجم الهرم مرتبط — فى الحياة العملية — بكمية العمل حقيقة ؟

الهرم التنظيمى

إن أساس الهيكل التنظيمى الرسمى[1] هو هرم الوظائف : حيث يتم تجميع بعض الأنشطة فى وحدات ويتم تجميع الوحدات فى وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة .

وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة . وفى كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات . وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر فى القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ (طبقاً للنظرية الكلاسيكية) :

١ ــ مبدأ التسلسل الرئاسى .

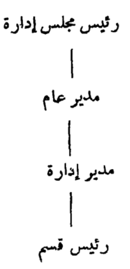
٢ ــ مبدأ وحدة الرئاسة .

٣ ــ مبدأ تركيز السلطة فى شخص واحد ثم تفويضها .

ويصور الشكل التالى نموذجاً للهرم التنظيمى ــ هرم الوظائف ــ فى شركة من الشركات :

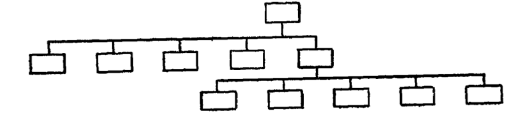
---

(١) يقصد بكلمة « الرسمى » صفة الشرعية المعترف بها والمكتوبة فى الوثائق التنظيمية .



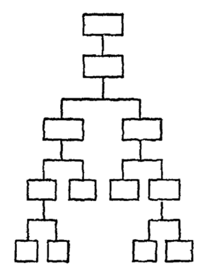
إن هذا الإصطلاح «الهرم التنظيمى» The Organizational Pyramid أو ما يسميه البعض الهيراركية[1] Hierarcy يعنى أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليهم رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس . . وهكذا حتى تتركز المسئولية والسلطة فى شخص واحد . وقد يكون الهرم التنظيمى مفرطحاً Flat كما قد يكون طويلا Tall .

وتصور الخريطة التالية نموذجاً للهرم المفرطح Flat Pyramid



(١) Max Weber, op. cit.

وتصور الخريطة التالية نموذجاً للهرم الطويل Tall Pyramid

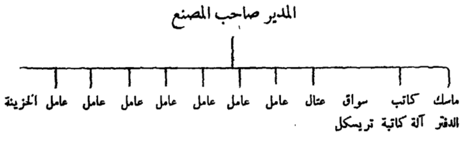


إن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع فى حجم العمل كما يرتبط بنطاق الإشراف Span of Control (عدد المرءوسين الذين يشرف عليهم رئيس) ، كما سنعالج ذلك على التوالى .

أثر التوسع فى العمل على حجم الهرم

من الطبيعى ومن المتوقع أن يزيد حجم الهرم إذا زاد حجم العمل على حد معين. لنفرض أن هناك مصنعاً صغيراً للبويات به اثنا عشر عاملا خلاف صاحبه الذى يديره . فإن الهرم التنظيمى يكون كالآتى :

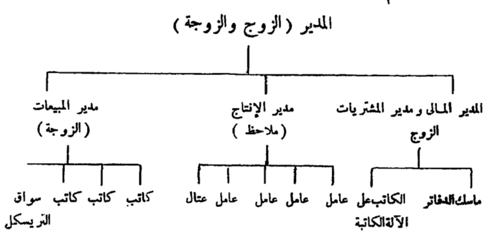
المرحلة رقم (١)



خريطة تنظيمية لمصنع صغير يملكه ويديره شخص واحد

وعندما تزيد أعمال المصنع فإنه ربما يرى أن تساعده زوجته فى العمل وأن يستعين بشخص متخصص فى عمليات إنتاج البويات . ولذلك فإن الهرم يكبر قليلا لكى يكون كالآتى :

المرحلة رقم (٢)



خريطة تنظيمية لمصنع صغير بدأ ينمو ويظهر به مستويان للإدارة

وعندما تزداد أعمال المصنع وتزداد المبيعات ويزيد الطلب على الإنتاج ويدخل نظام الآلات لزيادة كفاءة العمل فقد يرى الاعتماد على الإعلان وتزيد المكالمات التليفونية والمقابلات مع العملاء ومع الغير ، ولذلك فإن صاحب المصنع قد يرى تعيين سكرتيرة خاصة ، ومدير إعلان ، ومديراً لعمليات المتجر ، ومديراً مالياً ويكون الهيكل كما يلى :

المرحلة رقم (٣)

المدير ـــــ سكرتيرة خاصة

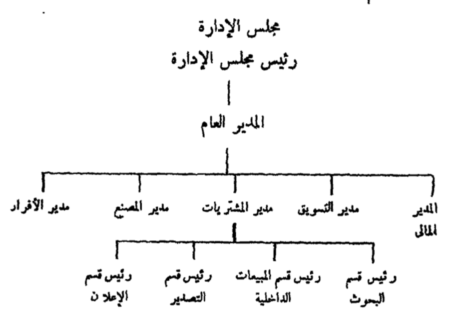
المدير المالى — مدير المبيعات — مدير الإعلان — مدير عمليات المتجر — مدير المصنع

مدير متجر — مدير متجر

نلاحظ هنا أن نطاق إشراف المدير أصبح ستة بعد أن كان أربعة أو ثلاثة (فيما لو اعتبرت الزوجة ممن يحتاج إلى إشراف خاص فى العمل) . نلاحظ هنا أنه لم تنشأ مستويات إدارية .

فإذا زاد العمل وتوسع وأخذ العمل شكل شركة فإن الأمر قد يتطلب مجلس إدارة ورئيس مجلس إدارة ومديراً عاماً و . . إلخ .

المرحلة رقم (٤)



خريطة تنظيم شركة كبيرة نسبياً

ويصبح هناك أربعة مستويات إدارية بيانها كالآتى [1] :

(١) من المتفق عليه بين علماء الإدارة أن مستوى مجلس الإدارة لا يدخل فى الحسبان كما أن مستوى العاملين المنفذين لا يدخل أيضاً فى الحسبان . ولا يدخل مستوى مجلس الإدارة فى الحسبان على اعتبار أن ذلك لا يتصل بالعمل اليومى وأن رئيس مجلس الإدارة هو ممثل لمجلس الإدارة أما العاملون فلا يعتبرون مستوى إدارياً فهم منفذون بالتعريف .

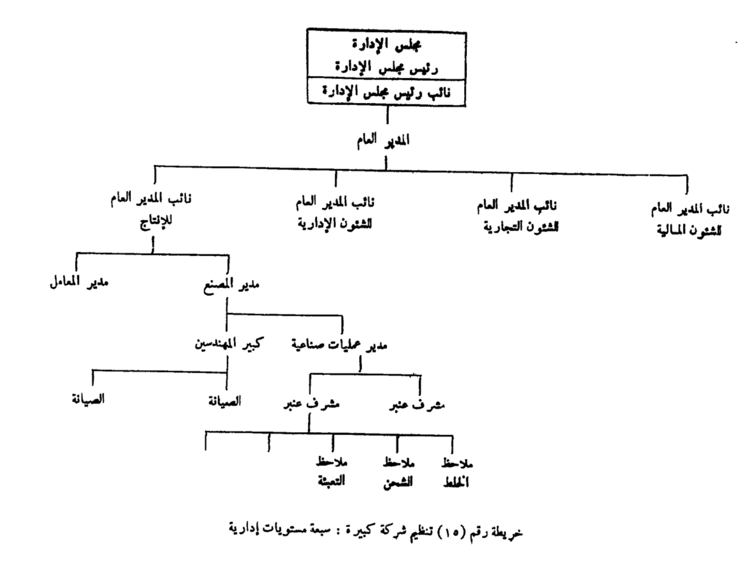
المستوى الأول : مستوى رئيس مجلس الإدارة .

المستوى الثانى : مستوى المدير العام .

المستوى الثالث : مديرو الإدارات : المالى والمبيعات والمشتريات والإنتاج والأفراد .

المستوى الرابع : رؤساء الأقسام : المبيعات الداخلية والتصدير والإعلان . . . إلخ .

فإذا كبرت الشركة جداً فربما يصبح هيكلها كالآتى :



خريطة رقم (١٥) تنظيم شركة كبيرة : سبعة مستويات إدارية

خطورة تعدد المستويات الإدارية (أو الهرم الطويل)

إن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة . . ذلك الخط الذى تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة . وكل مستوى إدارى زيادة معناه — بداهة — طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة صعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالى صعوبة التنسيق [١] ، ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات ولا سيما المهم منها سيتم فى أعلى مستوى . إن من الحكمة أن تكون الصورة عند متخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ .

وكلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم [٢] على حد تعبير أرنست ديل — حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات فى ضوء تركيبه السيكلوجى وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق .

إن طول خط السلطة يحدث ما يأتى بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة :

(أ) إما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود .

(ب) إما أن تصل متأخرة أو متأخرة جداً بعد فوات الأوان .

(حـ) وإما ألا تصل على الإطلاق .

إن طول خط السلطة معناه زيادة كثافة ذلك « الفلتر » الإنسانى ومهما

---

(١) Dale *Organization op. cit.*, p. 142.

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤٣

تم اختيار الناس الأكفاء الذين يتمتعون بالأمانة وبالدقة العلمية فى التعبير وهو أمر ليس بالسهل فى حد ذاته — فإن مخاطر تعدد المستويات الإدارية يكون موجوداً .

وهناك شبه اتفاق عام بين علماء الإدارة والمديرين الناجحين على أن خط السلطة يجب أن يكون أقصر ما يمكن . وفى دراسة جمعية إدارة الأعمال الأمريكية لمائة شركة كبيرة تبين أن ٥٨٪ منهم يحرصون على الاهتمام بتطبيق مبدأ قصر خط السلطة حتى ولو على حساب زيادة نطاق الإشراف .

إن عدد مستويات الإدارة يرتبط إلى حد كبير بنطاق الإشراف[١] . فكلما كان نطاق إشراف الرؤساء ضيقاً زاد عدد المستويات الإدارية .

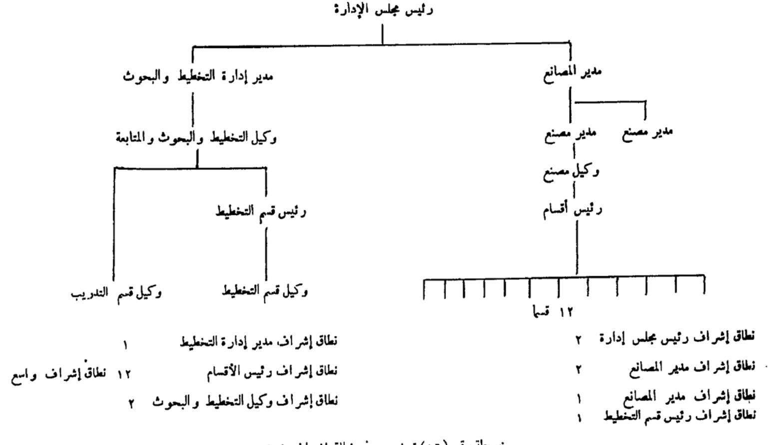
ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق فى مستويات الإدارة الوسطى فى مصر

بالرغم من عدم وجود إحصاءات دقيقة عن نطاق الإشراف فى مستويات الإدارة وبصفة خاصة فى مستويات الإدارة الوسطى فإننا قد لا نكون مخطئين كثيراً إذا قلنا إن هذه ظاهرة منتشرة .

انظر الخريطة التنظيمية التالية التى توضح ضيق نطاق الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى وبالتالى طول خط السلطة (ارتفاع الهرم) دون مبرر

---

(١) كما يتوقف أيضاً على اعتبارات تكنولوجية وطبيعة التعقيد فى عمليات المنظمة ؛ فالمستويات الإدارية فى الإنتاج غالباً ما تكون أكبر عدداً من المستويات الإدارية فى التمويل على اعتبار أن وحدات المشورة والمعاونة لا تشمل عادة تخصصات كثيرة بحيث يتطلب الأمر عمل عدة مستويات .



خريطة رقم (١٦) توضح معنى نطاق إشراف ضيق

الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الضيق فى مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية :

إن نطاق الإشراف الضيق (اثنان أو ثلاثة) أمر يثير الدهشة لأول وهلة فهو يتعارض مع طبيعة البشر والتركيب السيكلوجي الذى يحبذ زيادة عدد المرءوسين كمظهر من مظاهر السلطة أو المركز أو حب معرفة كل كبيرة وكل صغيرة من مصادرها الأولية بدون « فلتر » إنسانى .

ولكن بالدراسة الفاحصة لما طرأ على الخرائط التنظيمية لكثير من الشركات والبنوك فى مصر يمكننا أن نتوصل إلى سبب جوهرى وهو أن ضيق **نطاق الإشراف يعود بالدرجة الأولى لأسباب خاصة بخلق فرص ترقية فى ظل قانون العاملين الذى كان موجوداً .**

فكثير من التنظيمات تمت على أساس خلق فرص ترقية دون اعتبار للمتطلبات الحقيقية للعمل .

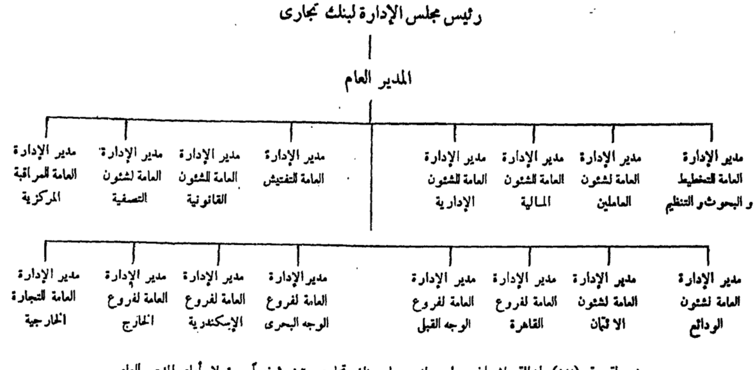
انتشار ظاهرة نطاق الإشراف الواسع فى مستويات الإدارة العليا فى مصر

فى الوقت الذى يلاحظ فيه انتشار نطاق الإشراف الضيق فى مستويات الإدارة الوسطى فى كثير من الشركات فى مصر فإنه من الملاحظ أيضاً انتشار نطاق الإشراف الواسع فى مستويات الإدارة العليا[١] .

انظر على سبيل المثال نطاق إشراف رئيس مجلس إدارة بنك تجارى فى الخريطة التالية .

---

(١) Luther Gulick and James K. Pollock. *Government Reorganization in the United Arab Republic* A Report Submitted to the Central Committee on the Reorganization of the Machinery of Government (Cairo : June, 1962).



خريطة رقم (١٧) لنطاق إشراف واسع لمدير عام بنك تجاري ١٦ شخصاً مسئولا أمام المدير العام

وفى مجال الشركات والمؤسسات والهيئات ربما نجد نمطاً آخر من نطاق الإشراف بالنسبة للرئيس الإدارى الأعلى . فنى الشركات والمؤسسات والهيئات نجد رئيس مجلس إدارة ومديراً عاماً . ويبدو أن الرئيس الإدارى الأعلى رئيس مجلس الإدارة هو منصب من نوع فخرى حيث إن نطاق إشراف رئيس مجلس الإدارة يكون ضيقاً غالباً فى حين أن السلطة الحقيقية هى فى يد المدير العام .

إن رئيس مجلس الإدارة هو الذى يتولى رئاسة مجلس الإدارة ويسهم فى عملية اتخاذ القرارات والتأثير على المجلس ولكنه غالباً ما يكون كبير السن ، ربما بعد سن الـ ٥٥ أو الـ ٦٠ وتم وضعه فى هذا المنصب للاستفادة من خبراته السابقة وربما يكون دوره استشارياً بالرغم من هذا وفى أحيان أخرى يقتسم الإدارة مع المدير العام كنوع من التضامن حيث يكون هو مسئولا عن بعض الأنشطة فقط . . ربما يأخذ العلاقات العامة والاتصال بالرئاسات العليا والجماهير المتصلة بالمنظمة . وعلى ذلك يمكن النظر إلى رئيس مجلس الإدارة على أنه « الرجل الخارجى » وإلى المدير العام على أنه « الرجل الداخلى » كما يطلق عليه أرنست ديل[١] خبير التنظيم الأمريكى .

ولا يقتصر نطاق الإشراف الواسع على شاغلى المناصب السياسية بل يتعداه أيضاً إلى مشروعات الأعمال . فنجد مثلا أن بنك أمريكا Bank of America له ٦٠٠ فرع فى كاليفورنيا ومدير كل فرع مسئول مباشرة أمام المركز الرئيسى فى سان فرانسيسكو ،والغريب أنه ليس هناك مديرون إقليميون للإشراف على هذه الفروع . ووجهة النظر السائدة فى إدارة بنك

---

(١) Dale, *Organization*, op. cit., p. 92.

أمريكا أن إيجاد المديرين الإقليميين سيعرقل العمل بتدخلهم فى سلطة مديرى الفروع لإثبات وجودهم وهو ما يجب الاحتياط له[١] .

الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الواسع

إن الرغبة فى الاتصال مباشرة بالرئيس الأعلى للمنظمة سواء أكانت شركة أم مؤسسة أم وزارة رغبة عالمية . وهذه الرغبة تكون نتيجة رغبة فى المركز ومن الاعتقاد بأن ارتباط أى منصب بالرئيس الأعلى معناه أهمية هذه الوظيفة وأنه لكى تتم الوظيفة على أحسن وجه فإنه من الضرورى أن تكون قريبة من الرئيس الأعلى . .

وبالإضافة إلى هذه الرغبة وهذا الاعتقاد فإنه كثيراً ما يكون هناك منطق من جعل هذه الوظائف مرتبطة مباشرة بالرئيس الأعلى لأن هذه الوظائف تتطلب التنسيق فيما بينها ولا يملك التنسيق غير الرئيس الأعلى[٢] .

إن رغبة الرئيس الأعلى نفسه فى أن يكون فى الصورة ورغبته فى أن يعرف كل كبيرة وكل صغيرة فى كل مجالات العمل وربما رغبته فى الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرارات تجعل هناك ميلا كبيراً إلى أن يكون نطاق الإشراف كبيراً . إن حب الرؤساء الكبار فى الإشراف على عدد كبير من المرءوسين يعتبر نوعاً من مظاهر الأهمية وتأكيداً لارتفاع المنصب !

ومن أسباب زيادة نطاق الإشراف فى المناصب السياسية الكبرى الضغوط السياسية للمجموعات المختلفة فى المجتمع وضغوط أصحاب المصالح والخوف من جنوح القوانين .

---

(١) Dale, *Organization*, op. cit., p. 94.

(٢) Pfiffner and Sherwood, op. cit., p. 161.

إن نطاق الإشراف الواسع – يعتقد الكثير من كبار الإداريين – مهم وضرورى فهو يقلل من خط السلطة أو كثرة المستويات الإدارية ومعنى ذلك زيادة وسرعة التفاهم بين المرءوسين وهو ما يمكن أن يؤدى إلى اتخاذ القرارات بسرعة وبناء على معلومات واضحة من مصدرها الأصلى لم تمر على « الفلتر » الإنسانى الذى غالباً ما يحدث نتيجة تعدد التسلسل الرئاسى .

إن التسلسل الرئاسى القصير يقلل من المضايقات الناتجة من استخدام السلطة والاقتراحات والتعليمات الموجهة إلى أسفل والمعلومات الصاعدة نتيجة « الفلتر » الإنسانى .

إن نطاق الإشراف الواسع يرغم المرءوسين على تحمل المسئولية أمام الرئاسة الأعلى ومن ناحية أخرى فإن ذلك يرغم الرؤساء – ربما بقصد أو بدون قصد – على تفويض السلطة للمرءوسين . إن كثرة طلبات المرءوسين من الرؤساء باتخاذ قرارات فى موضوع معين يجعل الرؤساء بعد مدة تحت أمام الأمر الواقع مؤمنين بضرورة التفويض فى كثير من الموضوعات[1] .

ولذلك فإننا نجد أن الرئيس الذى يؤمن بتفويض السلطة يجب أن يكون نطاق إشرافه كبيراً . فهو يعتقد أن نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض وتأكيد تحمل المرءوسين للمسئولية .

---

(١) المرجع السابق ص ١٦١.

مخاطر نطاق الإشراف الواسع

بالرغم من تلك المزايا لنطاق الإشراف الواسع فإن له مخاطر كثيرة على مستوى الإدارة العليا فى الحكومة عددها جوليك وبولوك فى تقريرهما عن إعادة تنظيم الإدارة الحكومية فى مصر(١) :

١ ــ إن القرارات يمكن أن تصبح أقل حكمة وربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التى يعملها الإدارى تزيد بحيث تصبح غير إنسانية .

٢ ــ الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض وهذا يتوقف على الشخص الأخير الذى رآه الرئيس قبل اتخاذ القرار مباشرة .

٣ ــ إن أولئك الذين يريدون مقابلة الرئيس لا يستطيعون مقابلته لانشغاله مع آخرين ، كما أنه لا يجد الوقت الكافى ليحصل على المعلومات المناسبة منهم لأنه مشغول بمقابلة غيرهم .

٤ ــ وعلى ذلك فالرئيس يجد نفسه مشغولا بمكالمات تليفونية وبضغوط لطلب رؤيته .

٥ ــ تصبح أجندة المواعيد مزدحمة بأشخاص يريدون مقابلته بدلا من أشخاص هو يريد مقابلتهم .

٦ ــ يصبح كل تصرف فى حكم « الحالة المستعجلة » لكثرة التراكمات والتأخيرات . وهذا يعنى أن القرارات التى يتخذها الرئيس تكون بناء على أفكار الغير كلها بدلا من أن تكون بنمطه هو ودون وجود وقت لكى يفكر بنفسه أو يفكر مع مستشاريه .

---

(١) ulick and Pollock, op. cit., p. 20.

٧ – تدهور الحالة الصحية نتيجة كل ذلك .

وبالرغم من هذه المخاطر – مخاطر نطاق الإشراف الواسع – فإن البعض يعتقد أن نطاق الإشراف الواسع ولا سيما للمناصب السياسية الكبرى ستظل كما هي فى المستقبل القريب ويذكر لنا فيفنر وشيروود أن الجو الإدارى العام والاتجاه نحو جماعية اتخاذ القرارات والتقدم التكنولوجى فى وسائل الاتصالات والمجموعات الضاغطة والمصالح وعدم الثقة سيكون لها أثر كبير فى أن يظل نطاق الإشراف كبيراً فى المستقبل[1] .

ما هو نطاق الإشراف الأمثل ؟

بعد هذا العرض لمخاطر نطاق الإشراف الضيق ومخاطر نطاق الإشراف الواسع فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو : ما هو نطاق الإشراف الأمثل ؟ أو بمعنى آخر ما هو العدد الأمثل الذى يمكن أن يشرف عليه رئيس واحد فى كل مستوى من مستويات الإدارة ؟ هل هناك قاعدة عامة ؟

لقد كان أول من نبه إلى ضرورة مراعاة أن يكون العدد محدوداً هو الجنرال سير أيان هاملتون أحد القادة فى الحرب العالمية الأولى وننقل هنا ترجمة حرفية لما قاله :

إن أحد السياسيين الذين يجهلون مفهوم التنظيم والذى كان قد تولى إدارة منشأة قد أشرف على الموت نتيجة الإجهاد فى العمل . فقد فوض السلطة لسبعة عشر شخصاً مسئولين أمامه مباشرة[2] .

---

(١) Pfiffner & Sherwood, op. cit., p. 160.

(٢) يستخدم البعض اصطلاحات بنفس المعنى : نطاق الإدارة ، نطاق الرقابة ، نطاق التمكن أو مدى الإدارة ، مدى الرقابة ، مدى التمكن .

Sir Ian Hamilton : *The Soul and Body of an Army* (London : : Edward Ltd., 1921), p. 229.

ويضع الجنرال هاملتون قانوناً بالنسبة لنطاق الإشراف على أساس أنه يجب ألا يتعدى ستة أشخاص كما يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص . وننقل فيما يلى ترجمة لما قاله :

وعلى هذا فإن هناك قانوناً يحكم المنظمات ، وهو أنه لا يجوز لأى إدارى أن يكون رئيساً على أكثر من ستة أشخاص ، كما يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص وإلا لما كان لدية وقت كاف للعمل . ويتوقف العدد على المسئولية التى يتحملها المرءوسون فكلما صغرت مسئولية المجموعة زاد عدد المرءوسين (١) .

أما ليندال أيرويك المستشار الإنجليزى فيقول إن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء فى المناصب العليا هو أربعة ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء فى أقل المستويات الإدارية حيث يكون التفويض فى تنفيذ عمل محدد لا فى الإشراف على الآخرين — فالعدد ربما يكون ثمانية أو عشرة(٢) .

وفى أبحاث أخرى توصل إليها مؤتمر فى لوس أنجيلوس بأمريكا أن عدد المرءوسين الذى يمكن إدارتهم بكفاءة هو من عشرين إلى ثلاثين شخصاً(٣) .

ويذكر لنا كونتز أن العدد الأمثل هو من أربعة إلى ثمانية فى أعلى المستويات الإدارية ومن ثمانية إلى خمسة عشر فى المستويات الأقل(٤) .

---

(١) المرجع السابق نفس الصفحة .

(٢) L. Urwick, "Axioms of Organization, "*Public Administration Magazine* (London), 1835, pp. 348-349 as cited in Koontz and O'Donnell p. 70.

(٣) I. Worthy, "Men, Management, and Organization, "*Proceedings Fifth Personnel Management and Industrial Relations Siminar* (Los Angelos : University of California Oct. 30, 1951 ; mimeographed as cited in Koontz and O'Donnell, op. cit., p. 71.

(٤)

ولكن أرنست ديل لا يضع رقماً محدداً بل بالعكس يرى أن زيادة نطاق الإشراف إلى ٢٠ لا يعني بالضرورة أنه نطاق كبير جداً ويزعم أنه بدراسة المنظمة قد يظهر أن نطاق الإشراف الواسع لا يسبب أى مشكلة [١] .

ولكن فيفنر وشيروود ينتهيان فى موضوع نطاق الإشراف إلى أنه ربما تكون أداة تشخيصية مفيدة فى حالات خاصة حيث يكون المدخل هو : ماهى كمية الإشراف الضرورية من الرئيس . ومع الاعتراف باختلاف الظروف والبحث عن المتغيرات الملائمة فإن روح البحث ستكون عظيمة . فمن الأفضل دراسة كل هيكل تنظيمى على حدة بدلا من الاعتماد على معادلة محددة سلفاً . وبعد الدراسة والتحليل لكثير من الحالات فإنه ربما يكون من الممكن حينئذ وضع أنماط لتحديد كمية الإشراف المطلوبة [٢] .

ويتفق لوثر جوليك وجيمس بولوك [٣] مع أرنست ديل وفيفنر وشيروود فى أنه لا يمكن وضع حد معين لأى شخص ولكن ما تزال هناك حدود يجب احترامها فى تصميم الهيكل التنظيمى .

وهما يشرحان ذلك عن طريق سؤال لهما : كم شخصاً يستطيع مدير أن يقوم بقيادتهم ، أن يستمع لهم وأن يستشيرهم ، أن يوجههم ويتابعهم . إن ذلك يتوقف على الشخص وعلى عاداته ، يتوقف على الأشخاص الذين يقودهم وعلى مدى الفهم وسهولة الاتصال إن ذلك يتوقف أيضاً على خطورة المشكلات التى تنشأ ومدى تنوعها ، وعلى مدى الاستعداد لمقابلة المشاكل قبل أن تنشأ . إن ذلك يتوقف على مدى ضرورة رفع الموضوع إلى أعلى لاتخاذ القرار ومعالجة باقى الموضوع بتفويض للسلطة .

---

(١) Dale, *Organization*, op. cit., p. 96.

(٢) Pfiffner and Sherwood, op. cit., pp. 163-164.

(٣) Gulick and Pollock, op. cit., p. 12.

ويصر جوليك وبولوك على أنه بالرغم من توافر هذه الظروف فإنه ما زال هناك حد على نطاق الإشراف الفعال لسبب بسيط وهو أن اليوم به ٢٤ ساعة فقط وأن كل ساعة لا يمكن أن تحوى أكثر من مقابلات محدودة مع أشخاص ومع حقائق وأنه يجب ترك جزء من الوقت للتفكير والابتكار[١].

ويمكن تلخيص وجهات النظر السابقة بالنسبة لنطاق الإشراف الأمثل كالآتى :

رجال وأساتذة الإدارة	الحد الأقصى	الحد الأدنى	المناصب العليا	المناصب الإشرافية الأولى
هاملتون	٦	٣		
إيرويك			٤	٨ — ١٠
كونتز وأودنيل			٤ — ٨	٨ — ١٥
ديل	لا يذكر أرقاماً على وجه التحديد .			
فيفنر وشيروود	لا يذكر أرقاماً على وجه التحديد ويطالب بدراسة كمية الإشراف فى كل حالة			
جوليك وبولوك	يحذران من نطاق الإشراف ولا يذكران أية أرقام .			

ونحن من أنصار ديل وفيفنر وشيروود وجوليك وبولوك ونوصى بدراسة كل حالة على حدة . وفى حالة غياب الدراسة أو استحالتها أو عدم وجود القادرين على القيام بها فإنه لا مفر من الأخذ بنطاق الإشراف الأمثل الذى ينادى به كونتز وأودونيل على أساس أنه أكثر مرونة من توصيات إيرويك فما لا يتم كله بالكامل لا يترك بالكامل .

---

(١) لمعرفة الطريقة التى يقوم بها المديرون لتحليل وقتهم راجع المؤلف : وقت المديرين : مدخل على التطوير الذاتى للإدارة . (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧٢) .

هل حجم الهرم مرتبط – فى الحياة العملية – بكمية العمل حقيقة ؟ (قانون باركنسون)

رأينا أنه إذا زاد العمل وتوسع كان هناك اتجاه لزيادة نطاق الإشراف أو إلى زيادة المستويات الإدارية نتيجة زيادة نطاق الإشراف عن الحجم الأمثل ؛ فالمفروض إذن أن حجم الهرم مرتبط بكمية العمل .

إن نورثكوت باركنسون يرفض مسلمة ارتباط حجم الهرم بحجم العمل ؛ فهو يقول : لا توجد علاقة بين عدد العاملين وكمية العمل بالمرة . فمجموعهم الكلى يزداد طبقاً لقانون باركنسون بنسبة ٥,٤ إلى ٥,٨٩٪ سنوياً ، بغض النظر عن أن حجم العمل قد ازداد أو انكمش أو أصبح لا وجود له [١] .

ويدلل باركنسون على صدق قانونه بعدة أمثلة مع إحصائيات : فهو يقول إنه فى الوقت الذى قلت فيه البحرية البريطانية (سفناً وضباطاً) زاد عدد الموظفين الكتابيين والإداريين . فقد كانت السفن الحربية العاملة عام ١٩١٤ تبلغ ٦٢ سفينة انخفضت إلى ٢٠ سفينة عام ١٩٢٨ بنسبة ٦٨٪ تقريبا وكان عدد ضباط ورجال البحرية ١٤٦,٠٠٠ فى عام ١٩١٤ انخفضوا إلى ١٠٠,٠٠٠ فى عام ١٩٢٨ بنسبة ٣١,٥٪ وذلك فى الوقت الذى زاد فيه موظفو وكتبة الترسانة من ٣٢٤٩ عام ١٩١٤ إلى ٤٥٥٨ عام ١٩٢٨ أى بزيادة قدرها ٤٠٪ وزاد موظفو الأدميرالية من ٢٠٠٠ عام ١٩١٤ إلى ٣٥٦٩ عام ١٩٢٨ أى بزيادة قدرها ٧٨٪ . وهو يضع الإحصائيات فى شكل التالى :

(١) [No]rthcote Parkinson *Parkinson's Law* (Boston : Houghton [Mi]fflin Co., 1957). ch.

الزيادة أو النقص في المائة	السنة		النوع
	١٩٢٨	١٩١٤	
٪٦٨ −	٢٠	٦٢	سفن قيادية عاملة
٪٣١,٥ −	١٠٠,٠٠٠٠	١٤٦,٠٠٠	ضباط ورجال البحرية
٪ ٩,٥ +	٦٢٤٣٩	٥٧٠٠٠	عمال الترسانة البحرية
٪٤٠ +	٤٤٥٨	٣٢٢٩	موظفو وكتبة الترسانة
٪٧٨,٥ +	٣٥٦٩	٢٠٠٠	موظفو الأميرالية

جدول يبين إحصائية الأدميرالية البريطانية الذى يظهر زيادة عدد الموظفين والإداريين فى الوقت الذى انخفض فيه حجم العمل فى البحرية .

ويسوق باركنسون مثالا آخر ليدعم به قانونه ؛ فهو يقول : إن الموظفين والإداريين الذين يعملون فى الإدارة المركزية للمستعمرات زادوا بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة فى الوقت الذى انكمشت فيه الإمبراطورية نظراً لتطلع المستعمرات إلى الحكم الذاتى . وهو يعطى الإحصائيات الآتية عن الإدارة المركزية للمستعمرات فى بريطانيا :

السنة	١٩٣٥	١٩٣٩	١٩٤٢	١٩٤٧	١٩٥٤
عددالموظفين	٣٧٢	٤٤٠	٨١٧	١١٣٩	١٦٦١

ويقول باركنسون إنه يجب أن نهمل الزيادة فى عدد الموظفين فى الفترة التى صاحبت تقلص المسئولية خلال الحرب العالمية الثانية ، ولكن المهم هو ملاحظة معدلات الزيادة فى الموظفين فى وقت السلم ؛ فهى أكثر من ٥,٢٤٪

فيما بين ١٩٣٥ و ١٩٣٩ ، ٦,٥٥٪ بين ١٩٤٧ ، ١٩٥٤ وهى تعطى متوسطاً فى الزيادة قدره ٥,٩٨٪ كل سنة [1] .

---

(١) يفسر باركنسون هذه الزيادة فى عدد الموظفين مع عدم ارتباطها بحجم العمل إلى مبدأين ثابتين :

١ — الموظف يرغب فى مضاعفة عدد مرءوسيه — وليس فى من فى مستواه الوظيفى .

٢ — الموظفون يوجدون العمل لبعضهم البعض .

ولفهم المبدأ الأول . والكلام ما زال لباركنسون — لنتصور موظفاً يدعى (أ) يجد نفسه وقد زاد عبء العمل عليه وليس مهماً إن كانت هذه الزيادة حقيقية أو متوهمة . ولكن سنشاهد أن إحساسه أو توهمه نتيجة لهبوط طاقته كأحد الأعراض الطبيعية لأصحاب العمر المتوسط . وعلى العموم فهناك ثلاثة حلول لمشكلة زيادة العمل الحقيقية أو المتوهمة . فهو إما أن يستقيل أو يطلب أن يناصفه زميل له يدعى (ب) العمل أو أن يطلب اثنين من المرءوسين لنسميهما حـ ، د . ولا يوجد مثال فى التاريخ أن (أ) قد اختار غير البديل الثالث لأنه باستقالته سيفقد حقوقه فى المعاش وبتعيين (ب) فى مستواه فى السلم الوظيفى سيكون قد أوجد منافساً لترقيته فى المكان الذى يخلو بتقاعد (ك) فيما بعد — ولهذا يريد (أ) أن يكون لديه (حـ) ، (د) حديثا التخرج فيهما تزداد أهميته وبتقسيم العمل بينهما سيحصل على ميزة أنه الرجل الوحيد الذى يفهمهما ويسيرهم ومن المهم أن ندرك عند هذه النقطة أن كلا من (حـ) ، (د) لا ينفصلان . فإنه لا يمكن تعيين (حـ) وحده . لماذا ؟ لأنه إذا تقاسم (حـ) العمل مع (أ) فسيفترض له نفس الحقوق والمركز الذى رفض لـ (ب) وهو مركز يريد تأكيده إذا كان (حـ) هو الخلف الوحيد لـ (أ) ولذا يجب أن يكون المرءوسون اثنين أو أكثر ، وإخضاعهم بخوف كل منهم من ترقية الآخرين

وعندما يشكو (حـ) من إرهاقه فى العمل وسيشكو بالضرورة فسيقترح (أ) بتأييد (حـ) تعيين اثنين مساعدين لـ (حـ) ولكنه لتجنب الاحتكاك الداخلى يقترح تعيين مساعدين لـ (د) الذى له نفس المكانة . وأصبحت ترقية (أ) بتعيين (و) ، (هـ) ، (م) ، (ن) مؤكدة .

والآن أصبح سبعة موظفين يؤدون ما كان يؤديه واحد من قبل (وذلك حين يكون العامل اثنين هو المؤثر) . وبالتالى يتسبب السبعة فى إيجاد عمل لكل منهم بحيث يصبحون مشغولين تماماً ويقوم (أ) بعمل أصعب من ذى قبل ، فالمستند الداخل سيمر بكل منهم بالدور : فالموظف (...) سيقرر أنه داخل فى اختصاص (هـ) الذى يقدم مسودة الرد لـ (حـ) الذى يصححها بعنف استشارة (د) الذى يسأل (م) أن يتولاها . ولكن (م) الذى سينصرف يسلم الملف إلى (ن)

. . . .

= الذى يكتب مذكرة تفصيلية يوقعها (د) ويعيدها إلى (ح) الذى يراجعها ويقدم الصيغة الجديدة إلى (أ) .

ماذا يفعل (أ) الآن ؟ إن له كل العذر لتوقيع الرد بلا قراءة حيث هناك الكثير الذى يشغل ذهنه ، فعليه أن يقرر . أى من (ح) أو (د) سيأخذ مكانه فى العمل لأنه سيخلف (ك) فى العام القادم . وعليه أن يوافق على إجازة (م) ولو أنه لم يستحقها بعد بالقطع . ولكن غير مستريح فلماذا لا يقوم بها (ن) لأسباب صحية فهو يبدو شاحباً فى الآونة الأخيرة جزئياً وليس فقط بسبب متاعبه العائلية . وهناك أيضاً موضوع زيادة مرتب (هـ) الخاصة لفترة المؤتمر وكذلك طلب (و) نقله إلى إدارة المعاشات . وقد سمع (أ) أن (د) فى علاقة غرامية مع عاملة متزوجة على الآلة الكاتبة . كما أن (هـ) ، (م) لا يتحادثان ولا أحد يعرف لماذا .

ولهذا يجب أن يوقع (أ) على مسودة (ج) وينتهى منها ولكن (أ) رجل ذو ضمير . فهو ليس الرجل الذى يتهرب من واجبه بالرغم من المشاكل التى يخلقها له زملاؤه ولأنفسهم . وهى خلقت لمجرد وجود هؤلاء الموظفين فى الحقيقة ولهذا يأخذ فى قراءة المسودة بعناية ، ويشطب المقاطع التى تركز على الأمور التافهة ، والتى أضافها كل من (ح) ، (ن) ويعيد المسودة إلى الشكل الذى فضله (هـ) الكفء فى الأمر ولو أنه مشاكس إلى حد ما . ويقوم بتصحيح اللغة (محدثاً نفسه) بأن ما من أحد من هؤلاء الشبان يكتب طبقاً لقواعد اللغوية السليمة ، ثم ينتهى إلى الصيغة التى كان سيكتبها فيما لو كان هؤلاء الموظفون من (ح) إلى (ن) لم يولد بعد . والجميع قد قاموا بعمل طويل ليصلوا إلى نفس النتيجة ، ولم يكن أحدهم بدون عمل ، بل أعطى كل منهم خير ما عنده . والآن يغادر (أ) مكتبه متأخراً فى المساء لرحلة العودة ، وتطفأ آخر أضواء المكتب مع آخر أضواء النهار معلنة نهاية يوم آخر شاق فى الإدارة .

(١) Parkinson. *op. cit.*, ch. I

ملخص

حاولنا فى هذا الفصل الاستمرار فى عملية تصميم التنظيم بعد أن توقفنا فى الفصل السابق لمعالجة الآثار التنظيمية للأنماط القيادية المختلفة .وتصميم التنظيم يظهر فى هرم المناصب الإدارية . وتطرقنا إلى الحديث كيف أن نطاق الإشراف وشكل أو حجم الهرم يتأثر بحجم العمل ، وضربنا مثلا على مدير المصنع الصغير عندما كبر حجم العمل وكيف أنه عند مرحلة معينة يتطلب الأمر خلق مستويات إدارية . وأوضحنا خطورة تعدد المستويات الإدارية والتى تجعل الهرم طويلا أو مدبباً .

وقد درسنا ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الضيق فى مستويات الإدارة الوسطى ووضحنا الأسباب والدوافع وراء نطاق الإشراف الضيق ووضحنا خطورته ونحن ننبه إلى أنها من الأخطاء الشائعة فى تصميم التنظيمات .

ومن ناحية أخرى عالجنا ظاهرة انتشار نطاق الإشراف الواسع على مستوى الإدارة العليا وكيف أن هذه الأحوال مقلوبة . فى الوقت الذى يجب أن يكون فيه نطاق الإشراف ضيقاً على مستوى الإدارة العليا نجده — فى الواقع العملى — واسعاً . وفى الوقت الذى يجب أن يكون فيه نطاق الإشراف واسعاً على مستوى الإدارة الوسطى نجده — فى الواقع العملى — ضيقاً . وبطبيعة الحال استعرضنا نطاق الإشراف الأمثل وأفكار علماء التنظيم حول هذه القضية .

ولقد انتهينا فى الفصل إلى أن حجم الحرم — فى الحياة العملية — قد لا يكون مرتبطاً بحجم العمل حقيقة لأسباب تغلغل المرض البيروقراطى . . ونحن لم نناقش هذا الموضوع بإسهاب وإنما تركنا معالجته للفصل السادس عندما نتكلم عن تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة وعن النموذج النقى للتنظيم البيروقراطى .

٥

المستشارون والمعاونون المتخصصون والمساعدون

- ازدياد العبء على الإدارة العليا فى الوقت الحاضر
- ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه
- أنواع وحدات المشورة والمعاونة
- أنماط تنظيمية لوحدات المشورة والمعاونة
- هل وحدات المشورة المعاونة معاونة حقيقية ؟
- نظام الأجهزة المعاونة فى الحكومة الأمريكية والجيش الأمريكى .



ازدياد العبء على الإدارة العليا فى الوقت الحاضر

إن عبء العمل والمسئولية التى تتحملها الإدارة العليا فى الوزارات والهيئات والمؤسسات والشركات قد زاد زيادة ملحوظة فى السنين الأخيرة ، ويبدو أنه سيزيد فى المستقبل القريب . إن هذا العبء المتزايد ناتج من عدة عوامل :

(أ)أصبحت المنظمات أكبر حجماً بالتأميم وبالاندماجات وبالتكنولوجيا و « بأيديولوجية » الرفاهية .

(ب) وبالتالى أصبحت المنظمات أكثر تعقيداً بالنسبة للعلاقات بين العاملين فى المنظمة فيما بينهم وبين المنظمة والغير .

(ح) التوسع الجغرافى للمنظمات حيث أصبحت لها فروع فى مناطق جغرافية متعددة .

(د) تخلف الكوادر الإدارية بالنسبة لمتطلبات القدرات القيادية لتلك المنظمات الكبيرة .

إن النظرة إلى عدد الموظفين الذين يعملون بالوزارات والشركات لتعطى فكرة عن كبر هذه المنظمات ، فبعض الوزارات يزيد عدد العاملين فيها على ١٠٠,٠٠٠ موظف وعامل مثل وزارة التعليم ، كما كثر عدد المبانى التى تشغلها الوزارة الواحدة أو الشركة الواحدة .

إن زيادة عدد العاملين — نتيجة كبر حجم المنظمات — تتطلب زيادة فى عبء العلاقات الصناعية ولا سيما أن العمال اليوم يستندون إلى مراكز رسمية

هامة . فنى كثير من البلدان نجد العمال منتظمين فى نقابات ، وفى بلدان أخرى نجدهم فى لجان الإنتاج أو فى لجان الحزب ، ولا يستطيع المدير اليوم أن يؤجل حل المشكلات المعروضة أمامه إذا كانت تتعلق بالعمال . كما أنه لا يستطيع أن يفوض أحداً من مرءوسيه فى حل مشكلات العمال ولاسيما إذا كانت مشكلات هامة أو تخص عدداً كبيراً من الناس . لقد انتهى اليوم الذى كان يستطيع فيه المدير أن يفصل العامل لسبب يراه ، وأصبحت المسألة مسألة حياة لا مجرد مسألة وظيفة .

إن كبر حجم المنظمات ليس فقط فى حجم الأعمال ، ولكنه أيضاً فى الانتشار الجغرافى .

إن تعدد الفروع ليس فقط بالنسبة للوزارات ، وإنما أيضاً بالنسبة لكثير من الشركات . وربما لا تقتصر هذه الفروع على المناطق بالبلاد ، بل ربما تكون فى مناطق عالمية . فمثلا شركة النصر للتصدير والاستيراد لها ٢١ فرعاً فى أفريقيا وثلاثة فروع فى آسيا وفرعان فى أوربا .

وتتميز البنوك التجارية أيضاً بكثرة الفروع . فنجد مثلا أن بنك مصر له ١٢٧ فرعاً فى مختلف أنحاء الجمهورية ، وبنوك التسليف المتفرعة عن المؤسسة المصرية للائتمان الزراعى تزيد على ١٢٠ بنكاً والبنك الأهلى ٦٤ فرعاً وبنك الإسكندرية ٤٤ فرعاً[١]

إن الضغط الذهنى والعصبى وضغط المسئولية على الإدارة العليا غالباً ما يؤدى إلى تدهور الصحة أو إلى عدة أمراض منها : ارتفاع فى ضغط الدم،

---

(١) من بيانات تسجيل البنوك العاملة فى مصر .

ارتفاع في نسبة السكر ، مرض عضوى بالقلب ، تدهور في التركيب السيكلوجى .

ولا توجد في مصر بحوث حول صحة كبار المديرين والأمراض التى يعانون منها وتؤثر عليهم وعلى أعمالهم وعلى مرءوسيهم . ويمكننا أن نبين من واقع بعض الدراسات في أمريكا أن أكثر من ٤١٪ من كبار المديرين (من مجموعة مكونة من ٤٥٠٠٠) يعانون من أمراض ارتفاع ضغط الدم وأمراض عضوية بالقلب .

من الضرورى إذاً معاونة الإدارة العليا عن طريق تقسيم العمل إلى تنفيذ ومشورة ومعاونة . والسؤال الآن ما هو المقصود بكلمة مشورة ، أو معاونة ؟

غموض كلمة مشورة ومعاونة Staff :

إن وحدات المشورة والمعاونة من الكلمات الغامضة والمربكة سواء في اللغة الإنجليزية أم في اللغة العربية . في اللغة الإنجليزية تستخدم كلمة staff ويستخدمها الكثيرون لتعنى أشياء كثيرة ، كما أنه ليس هناك اتفاق حول معناها .

إن فيفنر يسميها adjective tasks وربما يمكن ترجمتها بالعربية لتصبح **أعمالا إجرائية**[1] وهو يعرفها بأنها أعمال غير مباشرة ، فهى أعمال لا تستخدم في تحويل شكل السلع المنتجة بشكل مباشر أو العمل الذى يستخدم في خلق منفعة لدى المستهلك . إن فيفنر يوضح أن التفرقة بين الأعمال المباشرة والأعمال غير المباشرة يجب أن تكون بين الأنشطة التى تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف وتلك الأنشطة التى تدعم أو تساعد تلك المجهودات .

---

(١) Pfiffner and Sherwood, op. cit., p. 127.

إن الحكومة البريطانية تستخدم عبارة establishment services ويمكن ترجمتها « شئون المنظمة » وقد استخدمت مؤسسة البترول فى مصر عبارة « شئون المؤسسة » لتحوى مجموع تلك الأعمال . أما فى أجهزة الحكومة الأمريكية فإن المستخدم كلمة شئون إدارية Administrative affairs

يقول جورج تيرى فى توضيح مفهوم الـ Staff إن الشخص المعاون أو المستشار — إذا أجيزت تلك الترجمة — هو الشخص الذى له سلطة على الأفكار ، فهو الشخص الذى ينصح (١) .

إن كلمة مستشار أو مشورة غير كافية لتعنى كلمة Staff . إن المشورة تعنى الحصول على البيانات التفصيلية والدراسة الكاملة وقد تكون فى عمليات متخصصة أو فى عمليات عامة . إن هؤلاء الأشخاص يقومون بخدمات متخصصة تفسيرية وتنسيقية مساعدة (٢) ، ولا يمكن القول إن ذلك من أعمال المشورة فقط .

إننا نستخدم فى هذا البحث اصطلاح « المشورة والمعاونة » لتطابق الاصطلاح الإنجليزى Staff على أساس أن المعنى السائد لتلك الكلمة يحوى المشورة أى النصح ، كما يحوى المعاونة فى عملية الإدارة ذاتها . والسؤال الآن هو : ما هو ذلك الجزء الممكن تفويضه من الإدارة العليا بقصد تحقيق تلك المعاونة ؟

---

(١) George Terry, *Principles of Management* (Ill. : Richard 1953) pp. 191-193.

(٢) Paul Pigors and C. Myers, Personnel Administration, A Point of View and a Method (New York : McGraw-Hill Book Company, 1956) p. 16.

انظر أيضاً :

Ralph Davis, The Fundamentals of Top Management (New York) Harper and Brothers, 1951), p. 796.

ما هو الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه ؟

إذا نظرنا لعمل الإدارة العليا على أنه اتخاذ قرارات فإنه يمكن أن ينظر إليها – فى الواقع – على أنها نقطة فى مرحلة تسبقها معلومات ودراسات واتصالات وتتبعها معلومات ودراسات واتصالات ؛ ولذلك فمن الممكن تفويض فى التفصيلات والدراسات التفصيلية وتنفيذ التفصيلات والاحتفاظ باتخاذ القرار نفسه . فنحن نعلم أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل متعددة : مرحلة تحديد المشكلة ، مرحلة التفكير فى الأسباب المحتملة للمشكلة ، مرحلة التأكد من أسباب المشكلة ، مرحلة التوصل إلى حلول مختلفة للمشكلة ، مرحلة تقييم كل حل من الحلول المختلفة بدراسة المزايا والعيوب المتوقعة . . ثم أخيراً عملية الاختيار أو القطع النهائى للموضوع ، هذه المرحلة النهائية : مرحلة اختيار الحل أو القطع النهائى للموضوع هى التى لا تفوض ، أما المراحل الأخرى فمن الجائز جداً – وربما من المرغوب أو الضرورى – تفويضها[1] .

وفيما يلى كشف يبين ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه .

عمل الإدارة بين ما يمكن تفويضه وما لا يجوز تفويضه

عمل الإدارة: المجموعة الأساسية	عمل الإدارة: تفاصيل عمل الإدارة	لا يجوز تفويضه	يمكن تفويضه	إدارات (على سبيل المثال) من الممكن أن تقوم بالعمل الذى تم تفويضه
التخطيط	* إحصاءات الماضى اللازمة للتنبؤ		*	إدارة الإحصاء
	* الإحصاءات والبحوث اللازمة لتحديد استراتيجية الأهداف واستراتيجية السياسات		*	إدارة الإحصاء أو إدارة البحوث والتطوير
	* الدراسات اللازمة لوضع تفاصيل برنامج زمنى		*	إدارة البحوث والتطوير
	* الدراسات والبحوث اللازمة لتقدير الاحتياجات من المواد والأشخاص والأموال		*	إدارة البحوث أو إدارات فنية إدارة المشتريات إدارة الأفراد الإدارة المالية (إدارة الميزانية)
	* الدراسات والبحوث المتعلقة بوضع إجراءات العمل .		*	إدارة أساليب العمل
	* اتخاذ القرار بالأهداف بأبعادها الزمنية والمكانية والمالية والاحتياجات	*		
التنظيم	* الدراسات المتعلقة بتقسيم العمل والاختصاصات والعلاقات . إلخ		*	إدارة بحوث التطوير التنظيمى
	* الدراسات المتعلقة بمعدلات الأداء والأعداد المطلوبة وأنواعها وتخصصاتها .		*	إدارة بحوث التطوير التنظيمى (إدارة بحوث القوى العاملة)
	الدراسات المتعلقة بترتيب الوظائف		*	إدارة التنظيم (إدارة ترتيب الوظائف)

التنظيم	* الدراسات المتعلقة ببرامج التدريب وأنواعه وموادّه المتعلقة بالرؤساء . . . إلخ .		*	إدارة بحوث التطوير التنظيمى (إدارة التدريب)
	* اتخاذ القرار بالهيكل التنظيمى	*		
	* اتخاذ القرار بتعيين الأشخاص الرئيسيين أو نقلهم . . . إلخ	*		
التوجيه	* الاتصال بالعاملين لمعرفة آرائهم وحل مشكلاتهم وإعلامهم فى ضوء السياسات		*	إدارة العلاقات الصناعية
				إدارة الشكاوى
	* الاتصال بالجماهير لمعرفة مشكلاتهم وحلها فى ضوء السياسات		*	إدارة الاستقبال
				إدارة العلاقات العامة
				إدارة بحوث الرأى العام
				إدارة الإعلام
	* الاتصال بالجهات الأجنبية ومعرفة مشكلاتهم وحلها		*	إدارة العلاقات الدولية
	* الدراسات المتعلقة بالأجور والمكافآت . . إلخ			
	وكل المشكلات اليومية للموظفين من إجازات وغياب وحضور .		*	إدارة الأفراد
	* إقرار نظم الأجور والحوافز والتعيين والترقية . . إلخ .	*		

عمل الإدارة		لا يجوز تفويضه	يمكن تفويضه	إدارات (على سبيل المثال) من الممكن أن تقوم بالعمل الذى تم تفويضه
المجموعة الأساسية	تفاصيل عمل الوظيفة			
الرقابة	• الدراسات المتعلقة بوضع الأنماط والمعدلات والمعايير والأسس		•	إدارة أساليب العمل أو بحوث التطوير التنظيمى
	• إقرار الأنماط والمعدلات والمعايير والأسس	•		
	• قياس الأداء أو الفحص فى ضوء المعايير التى تقررت ووأو تصحيح الانحرافات		•	إدارة الفحص
	• بحوث تشخيص المشكلات		•	إدارة المتابعة
				إدارة متابعة الجودة
				إدارة الحسابات
				إدارة التكاليف
				إدارة المراجعة
				إدارة الشئون القانونية
				إدارة التفتيش (مالى وإدارى فنى)
				إدارة التحقيقات
				إدارة الأمن الصناعى
	• تشخيص المشكلات	•		إدارة الأمن
	• علاج المشكلات (اتخاذ قرارات) .	•		إدارة الصيانة

واضح مما تقدم أن الجزء الممكن تفويضه هو ذلك الجزء المتعلق بالبحوث وبالدراسات وبجمع البيانات وبتحليلها وبمعرفة الحلول المختلفة وتقييمها[1] أما القرارات النهائية فلا يمكن تفويضها للإدارات المعاونة كما هو ظاهر فى الصفحات السابقة .

ويمكن تصوير وظيفة الرئيس الإدارى الأعلى وما يمكن أن يفوضه جزئياً للغير بالنسبة لوظيفته الإدارية كالآتى :

---

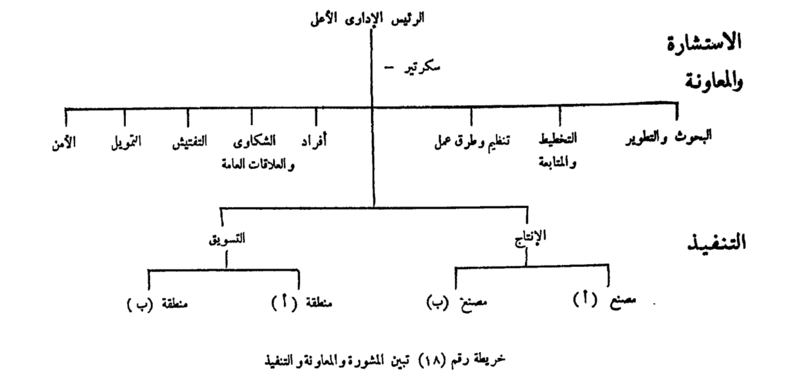
(١) لقد صدرت قرارات جمهورية وقرارات رئيس الوزراء بإنشاء إدارات من هذا النوع تتبع مباشرة رئيس الهيئة ؛ فنجد على سبيل المثال القرارات الآتية :

(أ) القرار الجمهورى رقم ٢٦٢ لسنة ١٩٥٩ بإنشاء وحدة للتخطيط تتبع رئيس الهيئة .

(ب) القرار الجمهورى رقم ٢٩١٥ لسنة ١٩٦٤ بإنشاء وحدة للإحصاء والبيانات والمعلومات .

(حـ) قرار رئيس الوزراء رقم ٢٤٠٩ لسنة ١٩٦٦ بإنشاء وحدة للتنظيم والتدريب

(د) قرار رئيس الوزراء رقم ٣٤٠٧ لسنة ١٩٦٦ بإنشاء مكتب الشكاوى يتبع رئيس الجهة .



خريطة رقم (١٨) تبين المشورة والمعاونة والتنفيذ

أنواع وحدات المشورة والمعاونة

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الأجهزة المعاونة[1] :

١ ــ المعاونون الشخصيون Personal Staff وكما يوضح الاسم فإن المعاون الشخصى يقوم بأعمال شخصية للرئيس ؛ فهو يقلل من عبء التفاصيل اليومية للعمل وذلك مثلا بالرد على التليفون وتسجيل مواعيد مقابلة الرئيس وتنظيم دخول الزائرين وكتابة بعض الخطابات على الآلة الكاتبة ووضع بعض الأوراق فى ملفاتها ، والعناية ببعض المسائل الشخصية الخاصة بالرئيس ذاته .

والمعاون الخاص هو فى الواقع سكرتير خاص ولا يخلق مشاكل تنظيمية لأن الرئيس هو الذى يحدد له ماذا يفعل وماذا يريد منه .

وفكرة المعاون الشخصى مستمدة أيضاً من الجيش ويعرف أحياناً باسم Aide-de-Camp ، فقائد الجيش فى المعركة لا يستطيع أن يرى كل شىء بنفسه ، ولذلك يستعين بهذا الشخص ليبلغ الأوامر للمرءوسين ، فإذا كانت هذه الأوامر مكتوبة فإن هذا المعاون فى الواقع يكون مجرد « ساعى » ولكن غالباً ما تكون الأوامر شفوية ولذلك فإن الآخرين غالباً ما يشكون فى صحة هذه الأوامر ، ولذلك فإنهم يسألون عن الظروف التى تمت فيها هذه الأوامر ، وعلى هذا فمن الضرورى أن يكون هذا الشخص ذكياً شجاعاً فاهماً . . . فهو فى ظل النيران يتصل بالقادة ويوصل الرسائل المهمة لهم . وهذا المعاون الخاص ما زال موجوداً فى الجيش الإنجليزى .

---

(١) Dale, Management, op. cit., p. 273.

٢ ــ المعاونون المتخصصون Specialized Staff :

لا يستطيع الرئيس أن يكون فاهماً لكل أمور ومتطلبات الإدارة ؛ فهذا عالم يتوه فيه كل فرد حتى المتخصصين . ولذلك فمن الضرورى وجود معاونين متخصصين . . متخصصون فى المحاسبة المالية ، متخصصون فى محاسبة التكاليف ، متخصصون فى التكاليف النمطية ، متخصصون فى التحليل المالى ، متخصصون فى التمويل ، متخصصون فى الائتمان . . وغير ذلك من الشئون المالية .

ومن الضرورى أيضاً وجود متخصصين فى شئون الأفراد من اختيار وتدريب . . إلخ ومتخصصين فى الشئون القانونية . . عارفين لنصوص القانون وفاهمين لروحه وإجراءات تطبيقه . . متخصصين فى أعمال المشتريات وما تتطلبه من تقدير الحد الأدنى للمخزون والحجم الأمثل للطلبية وأساليب الشراء المختلفة ، كما أنه من الضرورى وجود أخصائيين فى الإحصاء لجمع البيانات الإحصائية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها . . لتصميم العينات الإحصائية وعمل السلاسل الزمنية . . إلخ .

ومن الأهمية بمكان وجود متخصصين فى العمليات التفصيلية لوضع البرامج الزمنية ، وضع معدلات الأداء النمطية ، تحليل طرق العمل وتطويرها وغير ذلك من المتطلبات التفصيلية لعملية التخطيط والمتابعة .

كما أنه من المفيد فى كثير من الحالات وجود متخصصين فى تحليل الأنشطة ومراكز اتخاذ القرارات ووسائل الاتصال والعلاقات بين المراكز المختلفة فى الجهاز التنظيمى وما يترتب على ذلك من توصيف للوظائف وترتيبها وتحديد المقررات الوظيفية إلى غير ذلك من متطلبات عملية التنظيم .

إن أجهزة المعاونة المتخصصة تقدم خدمات متخصصة للرئيس الإدارى وتقدم له المشورة فى تخصصاتها والأسباب التى استند إليها والبدائل المختلفة : مزايا وعيوبها .

ولذلك فيكون عمل الرئيس هو التقييم حيث يتم إعفاؤه من جميع البيانات ومن تصنيفها ومن التوصل للبدائل ومن التفكير فى مزاياها وعيوبها . .

٣ — المعاونون العامون General Staff إن المعاون العام يساعد الرئيس الإدارى فى بعض وظائف الإدارة التى لا يمكن تفويضها لمرءوس معين . . وبمعنى آخر فالتفويض هنا ليس فى مجال متخصص كما هو الحال بالنسبة للمعاونين المتخصصين ولكن فى مجال ربما يشمل كل عمل الرئيس وقد يطلق على المعاون العام لفظ مساعد assistant-to ، كما قد يطلق على المعاون العام هذا لفظ كبير المعاونين أو كبير المستشارين .Chief of Staff وفى حالات كثيرة يكون هناك عدد من الأجهزة مسئولة أمام كبير المعاونين أو كبير المستشارين ، وهو بذلك يعفى الرئيس من الإشراف على أعمال أخرى تتطلب عناية خاصة .

وهناك عدة ترتيبات لوضع مساعد المدير فى التنظيم[1] :

(أ) الوضع الأول :

وفيه يكون مساعد المدير فى مستوى ثان فى التسلسل الرئاسى ويشرف على كافة الأجهزة التنفيذية والاستشارية كما يلى :

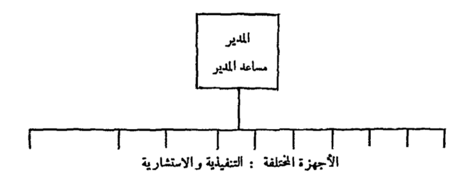
---

(١) Dale, *Staff in Organisation*, op. cit., p. 157.



(ب) الوضع الثانى :

وفيه يتقاسم مساعد المدير السلطة مع المدير فالإثنان يشرفان على كافة الأجهزة ويجوز لأى من رؤساء الأجهزة أن يرفع تقاريره إلى أى من المدير أو مساعد المدير كما يتضح من الشكل التالى :



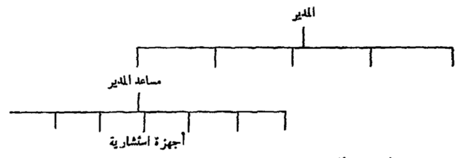
(حـ) الوضع الثالث :

فى هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولا عن بعض الأجهزة التنفيذية فقط كما فى الشكل التالى :



(د) الوضع الرابع :

وفى هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولا عن بعض أو كل الأجهزة الاستشارية .



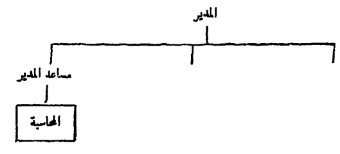
(هـ) الوضع الخامس :

فى هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولا عن بعض الوحدات التنفيذية وبعض الوحدات الاستشارية .



(و) الوضع السادس :

فى هذا الوضع يكون مساعد المدير مسئولا عن وحدة واحدة استشارية أو خدمية .



إن مساعد المدير لا يستطيع أن يفوض أى سلطة فهو – بالتعريف – يساعد رئيسه فى عمله وهو امتداد لشخصية رئيسه ووظيفته أن يفكر فى المشاكل التى يفكر فيها رئيسه ومستواه الإدارى أقل من مستوى المرءوسين للمدير .

الفرق بين النائب و «مساعد المدير» :

إذا كان المساعد للمدير يتخذ قرارات فى غياب المدير وله سلطة فإنه لا يصبح فى الواقع مساعداً للمدير وإنما يصبح نائباً ويعتبر منصب النائب بمثابة منصب للتدريب لترقى المنصب الأعلى . وغالباً ما يشعر النائب أن له حقاً فى منصب المدير .

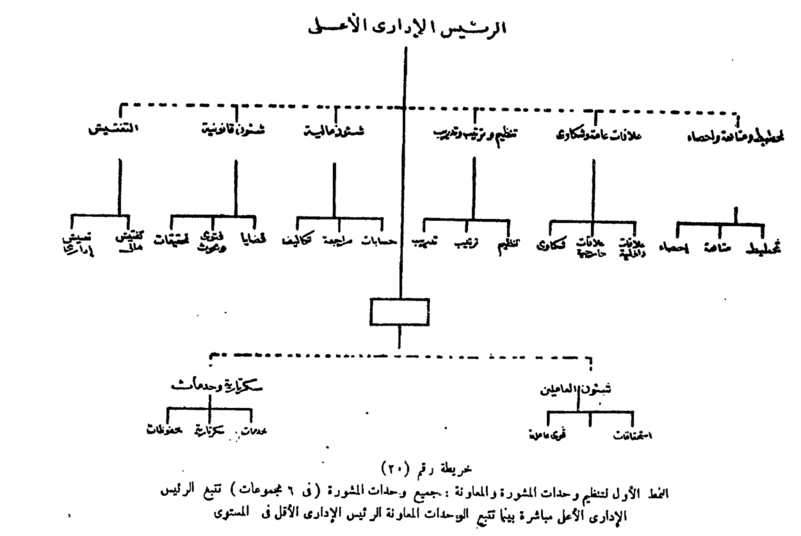
إن مثل هذه العلاقة (علاقة المدير ونائبه) تتطلب بالضرورة توافر ثقة كبيرة بينهما . . تتطلب ارتباطاً شخصياً ولذلك فإنه من الضرورى أن يعطى المدير سلطة اختيار نائبه . وعلى ذلك فنحن نتوقع أن المديرين يميلون إلى اختيار نوابهم من نفس صفاتهم وتركيبهم السيكلوجى !

أنماط تنظيمية لوحدات المشورة والمعاونة

ليس هنالك نمط واحد محدد لوضع وحدات المشورة والمعاونة ، ولكن هناك عدة أنماط تتلاءم مع احتياجات وقدرات واهتمامات الرئيس الإدارى .

ويمكن تمييز نمطين على سبيل المثال :

النمط الأول : جميع وحدات المشورة (ست مجموعات) تتبع الرئيس الإدارى الأعلى مباشرة بينما تتبع الوحدات المعاونة الرئيس الإدارى فى المستوى الثانى .



خريطة رقم (٢٠)

النمط الأول لتنظيم وحدات المشورة والمعاونة : جميع وحدات المشورة (فى ٦ مجموعات) تتبع الرئيس الإدارى الأعلى مباشرة بينما تتبع الوحدات المعاونة الرئيس الإدارى الأقل فى المستوى

قد يستخدم هذا النمط فى حالة الرئيس الإدارى الأعلى الذى يشرف على منظمة متوسطة الحجم .

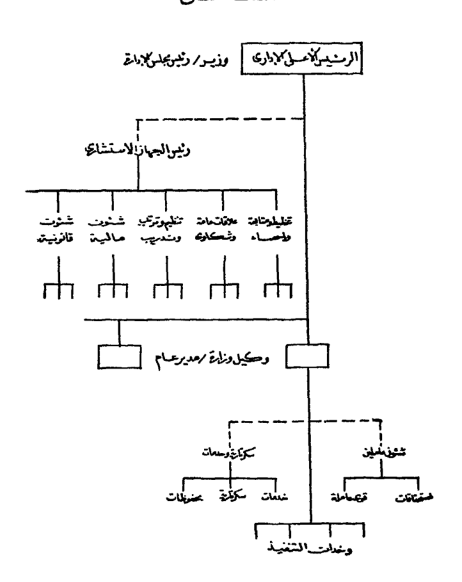
النمط الثانى : جميع وحدات المشورة (ست مجموعات) تتبع رئيس الجهاز الاستشارى Chief-of-Staff الذى يتبع الرئيس الأعلى للمنظمة ، بينما تتبع الوحدات المعاونة الرئيس الإدارى فى المستوى الأقل .

وقد يفضل هذا النمط فى حالة وجود أجهزة أخرى كثيرة تتبع الرئيس الإدارى الأعلى .

---

(١) Dale, *Staff in Organization*, op. cit. p. 158.

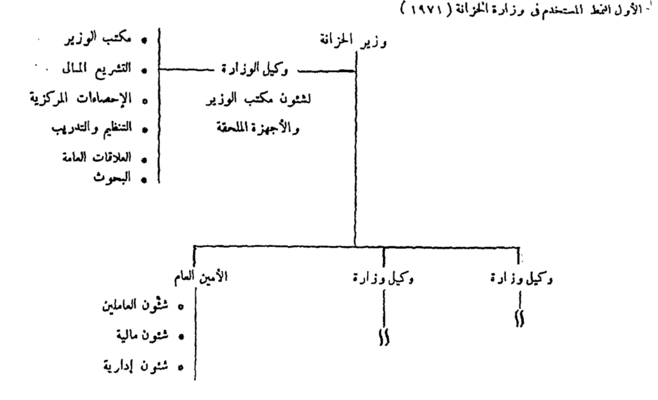
النمط الثانى



خريطة رقم (٢١)

النمط الثانى لتنظيم وحدات المشورة : جميع وحدات المشورة تتبع رئيس الجهاز الاستشارى **Chief-of-Staff** الذى يتبع بدوره الرئيس الأعلى المنظمة بينما تتبع الوحدات المعاونة الرئيس الإدارى الأقل فى المستوى

- الأول النمط المستخدم فى وزارة الخزانة (١٩٧١)

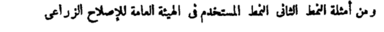


خريطة رقم (٢٢) تنظيم وحدات المشورة والمعاونة بوزارة الخزانة

المصدر : البناء التنظيمى للوزارة (١٩٧١)

ومن مزايا هذا البديل ضمان تكامل وجهات النظر للمشكلة الواحدة ولاسيما أن معظم المشكلات على هذا المستوى يكون لها أبعاد كثيرة . ومن عيوب هذا البديل بعد المسافة الإدارية بين الرئيس والمستشار المتخصص .

إن المسافة الإدارية البعيدة لا تحقق الإشباع النفسى وهى دافع قوى ولا سيما لأولئك الذين قبلوا العمل بهذه الوظائف وهم غالباً من الطبقة التى لا تسعى وراء المال ؛ وإنما تسعى لتأكيد ذاتها وتأكيد أهميتها فى خدمة المجتمع بأفكارها . وربما يكون هناك عيب آخر — وهذا يتوقف على شخصية رئيس المستشارين فقد يكون لهذا الرئيس وجهات نظر معينة — من واقع خبرته وتخصصه ونمط أفكاره — تؤثر على وجهات نظر مختلف مرءوسيه المستشارين، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر بشكل كلى أو جزئى .


ومن أمثلة النمط الثانى النمط المستخدم فى الهيئة العامة للإصلاح الزراعى

رئيس مجلس إدارة
الهيئة العامة للإصلاح الزراعى

المراقبة العامة للتنظيم والإدارة
إدارة العلاقات العامة
مكتب الشكاوى
السكرتارية الفنية
مكتب المستشار القانونى
مكتب المستشار الفنى
المكتب الفنى
مكتب المتابعة والتقييم
المكتب الفنى لشئون الحراسة

مدير الهيئة

نائب مدير الهيئة
نائب مدير الهيئة
نائب مدير الهيئة للشئون المالية والإدارية

الشئون المالية
الشئون الإدارية
الشئون القانونية والتحقيقات
حسابات الأقاليم

خريطة رقم (٢٣) تنظيم وحدات المشورة والمعاونة بالهيئة العامة للإصلاح الزراعى

المصدر : خريطة تنظيم الهيئة فى ١٩٦٨/١٠/٣١

ومن مزايا هذا البديل تقريب المسافة بين المستشارين والمعاونين المتخصصين وبين الرئيس الإدارى الأعلى ولكن المشكلة بالطبع هى احتمال سيطرة التخصص والنظرة الجزئية وكذلك زيادة عبء الإشراف على الرئيس الإدارى الأعلى .

وربما يكون هذا تمهيداً للتساؤل عن : هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقية ؟

هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقية ؟

إن المبرر من وجود الأجهزة المعاونة هو تخفيف العبء الذهنى والعصبى على الإدارة العليا والمساهمة فى التنسيق والوحدة فى الجهد الجماعى . ولكن السؤال الذى يطرح نفسه هو : هل صحيح أن الأجهزة المعاونة معاونة حقيقة ؟ أو أن وجودها يسبب ضغطاً عصبياً زائداً على الإدارة العليا بما تثيره من مشكلات خاصة بها وبعلاقاتها مع الأجهزة التنفيذية ؟ وهل هذا الصراع ، إذا وجد ، ناتج من كيفية تصميم هذه الأجهزة أو أن ذلك يرجع للأشخاص ؟ .

لقد أظهرت بعض الدراسات فى أمريكا وجود نظام صراعات بين الوحدات المعاونة وبين الأجهزة التنفيذية وذلك لأسباب منها أن أعضاء الأجهزة المعاونة وبصفة خاصة المستشارين أناس يشغلون مناصب عليا ، وغالباً ما يكونون متعلمين حاملين شهادات عليا ، يهتمون كثيراً بمظهرهم وبطريقة كلامهم وبدقتهم فى التعبير عند الكلام أو عند الكتابة . . إنهم غالباً قوم نظريون . . مثاليون فى منهجهم عكس التنفيذيين الذين لا يريدون إلا الحلول العملية فهم يكرهون الحلول النظرية[1] .

---

(١) Pfiffner, *Administrative Organization*, op. cit., p. 196.

إن الوحدات المعاونة وبصفة خاصة الاستشاريين يكرهون الأحوال القائمة Status quo ويريدون التغيير – فسعادتهم ورضاهم فى حياتهم هى فى تغيير الأحوال . إنهم يبررون وجودهم – على حد تعبير فيفنر – بكشف أخطاء الآخرين فلا عجب أن يكرههم هؤلاء الآخرون .

ويضيف ايتزيونى إلى أسباب الصراع بين الأجهزة التنفيذية ووحدات المشورة المعاونة أن أعضاء الوحدات المعاونة غالباً ما يكونون صغاراً فى السن وأقل فى الخبرة ، فى حين أن أعضاء الأجهزة التنفيذية غالباً ما يكونون كباراً فى السن وأكثر فى الخبرة[١] .

إن وظيفة المعاون المتخصص Special Staff هو أن يصر على وجهة نظره باعتباره شخصاً متخصصاً . . إن الإصرار على وجهة نظره واستعداده دائماً لانتقاد وجهات النظر الأخرى وإظهار نقط الضعف فى الحلول الأخرى يزيد فى الواقع من عبء الرئيس أو المدير فى تحقيق التكامل والتنسيق بين وجهات النظر المختلفة .

لننظر مثلا إلى مراقب التنظيم وطرق العمل فهو يقترح تنظيمات جديدة وغالباً ما يعنى ذلك تغييراً فى الأشخاص . . وجوه جديدة تأتى لتلائم المناصب الجديدة ووجوه قديمة تذهب . . . أشخاص يترقون وأشخاص يتجمدون إن التنفيذيين ينظرون بعين الحذر لمراقب التنظيم ؛ فهو عند دراسته لطرق تنفيذ العمل قد يكتشف خللا فى الأداء أو فى النماذج أو فى التسلسل الرئاسى ، وهو أمر يحرص كثير من التنفيذيين فى المستويات الإدارية على ألا يظهر ولا سيما إذا كان ذلك ماساً بهم . إن اقتراح طرق جديدة فيه تهديد لما تعودوا عليه .

---

(١) Etzioni, op. cit., p. 80

وهناك غالباً صراع بين المدير المالى وباقى المديرين والعاملين فى المنظمة ، فوظيفة المدير المالى الاستخدام الأمثل للأموال لتحقيق أكبر عائد ممكن من الأموال وتحقيق سيوله . . . وهو يعتمد فى تحليله على الأرقام والنسب . . والأرقام دائماً تتكلم فهو ينسب المصروفات الإدارية (مرتبات الإداريين) إلى إجمالى المصروفات ويتكلم عن عائد الجنيه أجر بالنسبة للإداريين والعاملين . . إنه يتدخل فى احتساب حجم الطلبية حيث إن الحجم الكبير إذا كان أكثر من المطلوب يعتبر أموالا راكدة وهو يتدخل دائماً عندما تذكر الحملات الإعلانية ويطلب حساب العائد على الإعلانات .

إن المدير المالى بأرقامه والحقائق التى يعرضها يكون بمثابة القنبلة الزمنية الجاهزة للانفجار فى أى وقت . لهذه الأسباب وما أكثرها نجد عادة أن المدير المالى مكروه من الأشخاص الذين لا يفهمون هذه اللغة المالية ويبدو وكأن العداء بينهم شخصى . إن المدير المالى الكفء إذا كان يضرب أجراس الخطر باستمرار فلنا أن نتوقع أن يكون مكروهاً حتى من أولئك الذين يستفيدون من تنبيهاته المتكررة .

وفى المنظمات المهنية كالجامعات مثلا يكون دور الأجهزة المعاونة كبيراً ؛ فالاستشاريون غالباً ما تكون لهم أهمية كبيرة مثل أهمية مجالس القسم واللجان . إن الأستاذ يقرر المواد التى يجب تدريسها والبحوث المطلوب القيام بها . . أما الإداريون فقد يثيرون اعتراضات حول النواحى المالية أو التنظيمية لتصرف معين ولكن المهنى هو الذى غالباً ما يقرر إلى أى مدى يمكن أخذ تلك الاعتبارات فى الحسبان[1] .

إن الصراع بين الأجهزة التنفيذية والأجهزة المعاونة ناتج من تصور بأن

(١) Etzioni, op. cit., pp. 80 ff.

الأجهزة المعاونة ليس لها سلطة فسلطتها استشارية . ولكن بالتحليل الدقيق سنجد أن للمستشارين سلطة وسلطة كبيرة[١] فأولا ؛ لديهم قدرة على الإقناع .. إقناع الآخرين بآرائهم بعكس التنفيذيين فغالباً ما يكونون أقل قدرة على التعبير بالكلام فهم مهتمون دائماً بالتنفيذ . وثانياً : هم متخصصون ماهرون فى مجال تخصصهم فالمستشار القانونى يعرف المواد نصها وروحها وتطبيقاتها . ومستشار التنظيم يفهم الأصول والأسس والمشكلات . . . إلخ وثالثاً : إن قرب المستشارين من الإدارة العليا ولاسيما إذا كانوا محبوبين منهم ، يجعل مركزهم أمام الغير قوياً لاسيما إذا كانوا فاهمين لموضوعاتهم ولطبيعة البشر . إن رفض الرؤساء التنفيذيين لتوصيات المستشار ، ربما يجعله يذهب إلى رئيسه الذى ربما يأخذ بتوصياته فإذا كان معروفاً أن الرئيس يأخذ بتوصيات هذا المستشار فإن الكثيرين يقبلونه ويقبلون سلطة الفكر هذه .

إن احتمالات فشل المساعد للمدير Assistant-to كأحد أعضاء الوحدات المعاونة كبير . وتعود احتمالات الفشل هذه إلى عدة اعتبارات يلخصها لنا أرنست ديل[٢] :

١ ــ واجبات المساعد للمدير غير محددة كما أن علاقاته مع الغير غير محددة .

٢ ــ الاختيار السيئ ولا سيما إذا تم على أساس شهادات فقط أو عدم تدريبه التدريب الملائم .

٣ ــ عدم القدرة على التمييز بين المعاون الخاص والمعاون العام .

---

(١) Dale, *Planning and Developing the Company's Organization Structure*, pp. 73, ff.

(٢) Dale, *Staff in Organization*, op. cit., p. 167.

٤ – استخدام المساعد للمدير فى أعمال جديدة وبذلك لا يقلل من العبء القـــديم .

٥ – عدم ترك الأعمال المكتبية لمساعد المدير .

٦ – إن مطالبتهم بعمل تقارير عن المرءوسين المباشرين للرئيس يعتبر ، من وجهة نظر هؤلاء المرءوسين ، نوعاً من التجسس ولاسيما أن المساعد للمدير أقل فى المركز الإدارى من المرءوس المباشر للمدير .

٧ – إن ترك المساعد للمدير فى مكانه مدة طويلة دون ترقية يجعله لا يأمل فى التقدم .

زيادة فاعلية وحدات المشورة والمعاونة :

إن وحدات المشورة والمعاونة تكون أكثر معاونة للإدارة العليا وبالتالى أكثر فاعلية إذا توافر ما يأتى :

١ – أن تكون تبعية وحدة المشورة والمعاونة متناسبة مع درجة الاهتمام بتخصص تلك الوحدة . فإذا أريد زيادة الاهتمام بالبحوث والتطوير مثلا أو بالتخطيط والمتابعة فإنه يجب أن تكون التبعية للرئيس الإدارى الأعلى مباشرة .

٢ – التحديد الدقيق لاختصاص وحدة المشورة والمعاونة تحديداً واضحاً بحيث لا يتعارض مع اختصاص وحدات أو أجزاء أخرى فى التنظيم ولا سيما على مستوى العملية الواحدة التى يرتبط إتمامها بأكثر من إدارة (مثل تعيين الأفراد ونقلهم بين إدارة التنظيم وبين إدارة شئون العاملين) .

٣ – وضوح الاختصاصات لكل العاملين بالوحدة وبباقى أجزاء التنظيم الأخرى ووعى العاملين بالمنظمة ككل ، بأهمية كل عمل وارتباطه بالأعمال الأخرى .

٤ ــ توفير الأعداد اللازمة من الأشخاص الأكفاء الفاهمين للعمل فى وحدات المشورة والمعاونة وتشجيع الأكفاء منهم على البقاء بنظم للحوافز والتطوير الوظيفى .

٥ ــ عدم تجاهل الإدارة العليا لمسئوليات واختصاصات تلك الوحدات من حيث إن رأيها يجب أن يسمع على الأقل وليس ليؤخذ به بالضرورة . فالقرار هو من حق الإدارة العليا .

٦ ــ ضرورة الالتزام بمبدأ العمل المنتهى وهو ما سنخصص له السطور التاليــــة .

مبدأ العمل المنتهى لوحدات المشورة والمعاونة :

إن العمل المنتهى أو الكامل للمستشار أو للمعاون completed staff work- هو دراسة مشكلة وعرض حل ــ بواسطة مستشار أو معاون ــ بشكل نهائى كامل بحيث كل ما يبقى للرئيس الإدارى هو أن يقبل العمل المنتهى أو رفضه[1] إن التركيز على كلمة « منتهى » أو « نهائى » أو « كامل » ذلك لأنه كلما كانت المشكلة عويصة كان هناك اتجاه للمستشارين والمعاونين لعرض الموضوع على الرئيس جزءاً بجزء، بحيث إذا وافق على جزء يقدم له جزء آخر أو بحيث إذا وافق على افتراض أو فكرة قدمت الفكرة التى تليها وتفاصيلها... إن ذلك يشكل عبئاً على الرئيس الإدارى لأن معنى ذلك أن المستشار أو المعاون يسأل الرئيس عن إقرار التفاصيل فى الوقت المفروض أن يقوم المستشار أو المعاون بالدراسة الفاحصة الشاملة المتكاملة لتلك التفاصيل وينتهى فيها إلى رأى .

---

(١) Dale, *Staff in Organization*, op. cit., p. 225.

إن المشكلة المعروضة على المدير يجب أن تكون في صورتها النهائية في صورة قرار – أو سياسة – مكتوب خاضع لموافقته أو عدم موافقته . إن المستشار أو المعاون غير المحنك هو الذى يجد أنه من الأسهل أن يسأل الرئيس الإدارى عن رأيه فى هذا الجزء وفى ذاك . إن الرئيس الإدارى غير المحنك هو الذى يرد على أسئلة المستشار والمعاون . إن ذلك معناه أن الرئيس الإدارى أصبح هو المستشار لمعاونه فى حين أن العكس هو الصحيح . إن الرئيس المحنك الذى يرد إليه مذكرة مكتوب عليها « رجاء النظر » هو الذى يعيدها لصاحبها لتقديم عمل منته متكامل محدد ، لا يبقى للرئيس إلا أن يقبله أو يرفضه .

إن وظيفة المستشار أو المعاون – والتكرار هنا ضرورى – هى الدراسة والتحليل والتقييم والكتابة وإعادة الدراسة وإعادة التحليل وإعادة التقييم وإعادة الكتابة . . حتى لا تعرض فكرة نصف ناضجة أو على حسب التعبير الأمريكى **half-baked idea** . صحيح أن ذلك معناه عمل زائد للمستشار وللمعاون ولكن أليست هذه وظيفته . إنه موجود لمعاونة رئيسه أصلا . . إنه موجود لإعفاء الرئيس من المذكرات الكثيرة والكلام الكثير والاستعراض الشفوى الناقص . إن اتباع هذا المبدأ يزيد من فاعلية المشورة والمعاونة ويريح الرؤساء ويجعل للمستشارين والمعاونين – على حد تعبير أرنست ديل – سوقاً .

اللجان

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسئولة عن القيام بعمل معين . فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق على اللجنة فى هذه الحالة لجنة تنفيذية ، لها القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للغير . وإن كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فإنه يطلق عليها فى هذه الحالة لجنة استشارية .

أنواع اللجان :

فيما يلى أنواع اللجان الممكن تكوينها :

- اللجنة الاستشارية العليا : وظيفة هذه اللجنة هى تقديم الاقتراحات والتوصيات للمدير العام فيما يتعلق بالسياسات العامة والمشاكل الرئيسية وتتكون من : المدير العام ومديرى الإدارات المرءوسين مباشرة للمدير العام .

- اللجنة المالية : وظيفة هذه اللجنة تحسين النظم المحاسبية القائمة وتقويم التحاليل الاقتصادية لاستخدامها فى رسم السياسات ، ومراجعة نتائج الأعمال ورسم سياسات وإجراءات تتعلق بالمصروفات الرأسمالية والمصروفات التشغيلية . وتتكون هذه اللجنة من : المدير المالى ، كبير المحاسبين ، كبير الاقتصاديين ، أمين الخزينة ، ورؤساء الإدارات المالية الأخرى .

- اللجنة الصناعية (لجنة الإنتاج) : ووظيفتها تنسيق وتحليل ومراجعة سياسات التصنيع الأساسية وبرامجه وإجراءاته لتحقيق الكفاية

الإنتاجية فى المصنع . وتتكون هذه اللجنة من : مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، مدير الأبحاث الفنية . . إلخ .

- لجنة التسويق : وظيفتها تنسيق ومراجعة النشاطات التسويقية لمختلف العمليات وربط الإنتاج بالنشاطات التسويقية . ووضع برامج وخطط للرقابة على تكاليف التسويق ، والتسعير والمخزون السلعى وتحليل المبيعات والتنبؤ بها والحملات الإعلانية . . إلى غير ذلك من شئون التسويق . وتتألف هذه اللجنة من مدير التسويق ، مدير الإنتاج ، رئيس الإعلان والترويج ، رئيس الأبحاث الفنية ، رؤساء المخازن والنقل . . إلخ .
- لجنة العلاقات العامة : دراسة سياسات وإجراءات ومشاكل العلاقات الإنسانية للموظفين وللعمال وللمستهلكين وللموردين بقصد تكوين شخصية وسمعة طيبة للمشروع . تتكون هذه اللجنة من مدير شئون الأفراد ، مدير الإنتاج ، مدير التسويق ، المدير المالى .
- لجنة التنظيم والإجراءات Organization and Methods. تختص بدراسة إجراءات العمل بقصد تبسيطها ودراسة الهيكل التنظيمى بقصد تحقيق التنسيق الهيكلى واقتراح ما من شأنه أن يساعد على تأدية الأعمال على أتم وجه .
- لجنة الشئون القانونية : ووظيفتها دراسة المشاكل القانونيه وتقديم اقتراحات وتوصيات عما يجب عمله .

وتحتل اللجان مركزاً فى الإدارة للأسباب الآتية :

- الرأى الجماعى المتكامل : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالباً

ما تكون أحسن من القرارات الفردية لأن رأى اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب .

- التنسيق : إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات ، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة .

- التعاون : إن وجود شخص يمثل إدارة معينة فى لجنة ، يخلق روح التعاون الاختيارى فى تنفيذ الخطط .

- تدريب الأعضاء : لا شك أن مداومة التفكير فى اللجنة للوصول إلى حل ، يعتبر أداة فعالة فى تدريب الأعضاء ، لامكان شغلهم مناصب أعلى فى المستقبل .

وبالرغم من مزايا اللجان فإن لها عدداً من العيوب :

بطء إنجاز العمل وزيادة تكاليفه : تأخذ اللجان بطبيعة تكوينها مدة طويلة لاتخاذ القرارات وذلك لاختلاف وجهات النظر[1] . وفى الحالات التى يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات بسرعة يكون استخدام اللجان غير مفضل . ونظراً لكثرة أعضاء اللجان وكثرة الساعات التى يشتغلونها فإنه إذا تم حساب تكلفتها نجد أن تكلفة اتخاذ القرارات كبيرة . ويرد على ذلك بأنه إذا كانت الموضوعات التى تبحثها اللجان هامة فيكون هناك مبرر للتكاليف فى هذه الحالة .

---

(١) يتهكم الكثيرون على اللجان بقولهم : « إذا أردت تأجيل أى موضوع بصفة نهائية عرضه على لجنة » ويقال أيضاً : إن أحسن لجنة هى المكونة من ثلاثة أحدهم غائب والثانى فى إجازة

المسئولية المجزأة : يعيب الكثيرون بأن المسئولية فى اللجان مسئولية مجزأة . فليس هناك شخص بالذات مسئول عن قرار معين . والواقع أن طبيعة عمل اللجنة أو المبرر من وجودها فى أحيان كثيرة هو الحصول على رأى يشترك فيه الجميع . ولا شك أن اللجان تختلف باختلاف نظرة أعضائها إليها .

• خطر الحل الوسط : عندما يظهر اختلاف فى الرأى بين أعضاء اللجنة فإن هناك خطر إقرار حل وسط . فإذا كان موضوع المناقشة تخصيص مبلغ من المال لحملة دعاية فى الأسواق الخارجية ، ورأى البعض أن يكون المبلغ مائة ألف جنيه ، فى حين أن البعض الآخر رأى أن عشرين ألف جنيه مبلغ كاف . فإن اللجنة قد تقرر صرف مبلغ ستين ألف جنيه على أساس أن ذلك حل وسط . وقد يكون هذا المبلغ غير كاف لتحقيق الأهداف التى تقرر الصرف من أجلها . وبذلك يكون الحل الوسط هو الحل الخاطئ . وليس معنى هذا أن كل الحلول الوسط خاطئة دائماً .

وعلى ذلك يفضل أن تستخدم اللجان فى الحالات الآتية :

(أ) عندما تكون هناك حاجة إلى معرفة معلومات متعددة الجوانب للوصول إلى قرار حكيم .

(ب) عندما يكون القرار هاماً بشكل تكون معه خبرة الأفراد المتخصصين ضرورية .

(ج) عندما يكون نجاح تنفيذ القرارات متوقفاً على فهم الاعتبارات المتعلقة بها .

(د) عندما يكون التنسيق ضرورياً بين عدة أشخاص .

نظام الأجهزة المعاونة فى الحكومة الأمريكية والجيش الأمريكى

يقال إن الرئيس دوايت أيزنهاور هو الذى أدخل نظام الأجهزة المعاونة فى الحكومة الأمريكية. وأن الرئيس فرانكلين روزفلت هو أول من استخدام « المفكرون » والذى أطلق عليهم brain trusters وكانوا يخدمون بشكل غير رسمى[١] .

لقد كان للرئيس أيزنهاور المستشارون الآتى بيانهم :

١ — كبير المستشارين Chief-of-staft شيرمان آدمز

٢ — السكرتير الصحفى جيمس هاجرتى

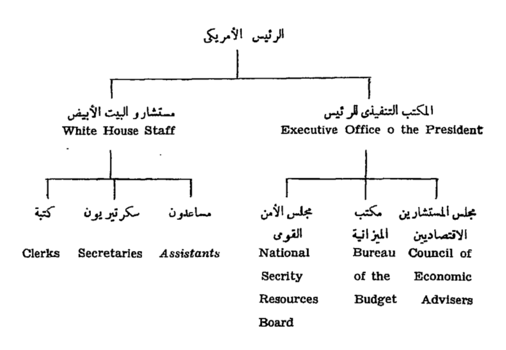
٣ — سكرتير المستشارين (لتنسيق الأعمال المكتبية للمستشارين) .

٤ — سكرتير الوزارة (لتجهيز الأجندة لاجتماعات المجلس مع رؤساء القطاعات) .

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٢٦ ، عن ورقة رسمية قدمها المارشال جنرال آرشر ليرش .

(٢) Dale, *Staff in Organization, op. cit.*, pp. 119, 125.



خريطة رقم (٢٤) الأجهزة المعاونة للرئيس الأمريكى

المصدر : المرجع السابق ، ص ١٢٥

نموذج الجيش الأمريكى

بدراسة نموذج الجيش الأمريكى نجد أنه يتفق مع عناصر الإدارة(١) وإن اختلفت التسميات أو تغير المحتوى قليلا :

عناصر الإدارة	فى الجيش الأمريكى	
التنبؤ	investigation	تقدير الموقف
التخطيط	consideration of alternatives	دراسة البدائل
اتخاذ القرار	command	الأمر
التنظيم	provision for personnel and material	الإمدادات
الاتصال	co-ordination	التنسيق
الرقابة	inspection	الفحص

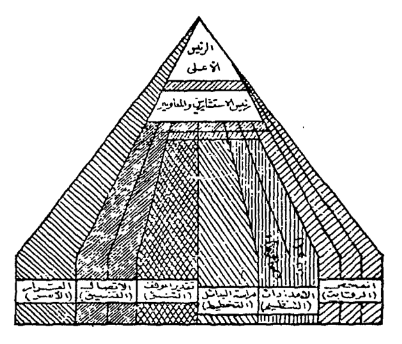
وفيما يلى شكل يبين توزيع وظائف الرئاسة (القيادة) مع المستشارين والمعاونين — نموذج الجيش الأمريكى(٢) .

---

(١) يتفق هذا التقسيم مع التقسيم الذى أورده المؤلف فى كتابه : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ، ١٩٧٦ مرجع سبق ذكره .

(٢) ترجع بداية الأجهزة المعاونة فى الجيش سنة ١٥٠٠ قبل الميلاد عندما كان تختص له نوع من المخابرات فى النظام الإدارى . بل إن كلمة جنرال فى الجيش General معناها الرجل الذى يفهم فى كثير من الأمور وهو بخلاف المتخصص Specialist . والضابط المدير يفوض كثيراً من السلطة ولا يحاول الانحراف عن الإجراءات المقررة لذلك يلزمه عدد كبير من المعاونين لحل المشكلات الصغيرة .

للتوسع راجع : Dale, Staff in Organization, *op. cit.*, p. 78, p. 116.



خريطة رقم (٢٥) توزيع وظائف الرئاسة مع المستشارين والمعاونين

بهذه الطريقة يصبح هناك وقت للوظائف القيادية الأخرى مثل تمثيل المنظمة لدى الغير والمبادأة والتفسير .

المصدر : Dale, Staff in Organization, *op. cit.*, p. 108.

فى الجيش الأمريكى نجد أن :

١ — تقدير الموقف من اختصاص المخابرات .

٢ — التخطيط من اختصاص العمليات والتدريب .

٣ — تهيئة الأفراد والتموين من اختصاص التموين .

٤ — الاتصال من اختصاص كبير المعاونين والذى يساعده عدد من المعاونين فى التفاصيل المرتبطة بتخصصاتهم .

٥ — الفحص من اختصاص كل الأعضاء المعاونين . ولكن نظراً لعدم تمتعهم بسلطة التصحيح إلا فى الحالات المحدودة وحالات الطوارئ فإن إجراء التصحيح يكون متروكاً لقائد الجيش أو كبير المعاونين .

إن توزيع هذه الوظائف المتعددة لقائد الجيش عليه وعلى المعاونين لا يتعارض مع مسئولياته وسلطاته وهو يستطيع عن طريق ذلك أن يخصص وقته الكل لوظائف القيادة وبصفة خاصة يستطيع السيطرة على كل أعضاء التنظيم.

ملخص

تعرضنا فى هذا الفصل إلى مشكلة كبر حجم التنظيم وبالتالى الأعباء التى تلقى على عاتق الإدارة العليا وقد حاولنا فصل ذلك الجزء من عمل الإدارة العليا الممكن تفويضه على أساس أن تتولى وحدات المشورة والمعاونة بعض هذه الأعمال . وقسمنا أنواع الأجهزة المعاونة إلى معاونين شخصيين ومعاونين متخصصين ومعاونين عامين سواء فى شكل مساعدين أو كبير مستشارين ، وحاولنا استعراض الأنماط التنظيمية الممكنة لوحدات المشورة والمعاونة مع ضرب الأمثلة بالنسبة لبعض الوزارات وبعض الشركات .

وبطبيعة الحال تعرضنا للسؤال السائد فى هذا المجال : هل وحدات المشورة والمعاونة معاونة حقيقة ؟ وانتهينا إلى أساليب زيادة فعالية تلك الوحدات والإصرار على مبدأ العمل المنتهى لوحدات المشورة .

وكان لابد من دراسة موضوع اللجان سواء كانت لجاناً استشارية أو لجاناً تنفيذية .

وأخيراً استعرضنا نظام الأجهزة المعاونة فى الحكومة الأمريكية والجيش الأمريكى على اعتبار أنها أنظمة متقدمة للاسترشاد بها فى تصميم وحدات المشورة والمعاونة بشكل عام .

وبانتهاء دراسة مشكلة تقسيم العمل ومشكلة نطاق الإشراف ومشكلة وحدات المشورة والمعاونة وهى التى احتلت كثيراً من الفكر الكلاسيكى نكون مستعدين الآن لدراسة النظم المثلى أو الفنية لتصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة من أجل السيطرة على تصرفات الأفراد داخل هذه التنظيمات . وهذا ينقلنا إلى موضوع تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة .

٦

تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة
(النموذج البيروقراطى بين المثالية والممارسة)

* مقدمة عن التنظيمات الكبيرة المعقدة
* « ماكس ويبر » يتحدى بالنموذج البيروقراطى النقى .
* الدور المحورى للسلطة فى التنظيمات الكبيرة عند « ماكس ويبر »
* مقومات النموذج البيروقراطى النقى
* معايير إدارة الأفراد فى النموذج البيروقراطى النقى .
* معايير ممارسة السلطة الرسمية فى النموذج النقى
* تعليق على النموذج البيروقراطى النقى « لماكس ويبر »
* الفرق بين النموذج البيروقراطى والنموذج الكلاسيكى
* الحالات التى يصلح لها النموذج البيروقراطى
* محاولات إتقان النموذج البيروقراطى
* أسباب جمود الروتين فى التنظيمات الكبيرة
* الحلقة المفرغة للنموذج البيروقراطى



مقدمة عن التنظيمات الكبيرة المعقدة

انتهينا فى الفصول السابقة إلى تحديد المعالم الأساسية للنموذج الكلاسيكى فى التنظيم ، حيث كان التركيز على كيفية تقسيم العمل وكيفية إعادة تجميع الوحدات المتخصصة وبالتالى مشكلة نطاق الإشراف وحجم الهرم . . . ولاسيما عندما يكبر حجم العمل . . وانتهينا إلى دراسة وحدات المشورة والمعاونة لتخفف العبء على الإدارة العليا ؟ . . واضح أن التنظيم كلما يكبر يخلق معه متطلبات تنظيمية من منطق حجم العمل .

ولقد انشغل علماء الإدارة والاجتماع بالتنظيمات الكبيرة المعقدة حيث يكون من الضرورى تصميم التنظيم الكبير المعقد بحيث تتوافر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم . . من أجل أن يكون السلوك العام لجميع أفراد المنظمة الكبيرة تحت السيطرة . . . وكلما زاد حجم الهرم وزادت الفروع أو المناطق الجغرافية أو تعددت العمليات أصبح من الضرورى العناية بتصميم التنظيم .

إن المطلوب فى التنظيم الكبير المعقد أن يتصف بالرشد حيث تصرفات الناس رشيدة وحيث يصمم العمل لتحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويحقق العدالة والمساواة فى التعامل مع الجماهير أو حتى فى التعامل مع الأعضاء . . وفوق كل ذلك يكون من الممكن السيطرة عليه وعلى تصرفات الأفراد .

وإن أى كلام عن تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة لابد وأن يبدأ بأفكار « ماكس ويبر » (الألمانى الجنسية) عن « النموذج البيروقراطى النقى أو المثالى » على حد تعبيره . حتى ولو كان هذا النموذج نقياً من الشوائب .

« ماكس ويبر » يتحدى بالنموذج البيروقراطي النقى
Max Weber

إن « ماكس ويبر » يتحدى — فى تصورنا — بالنموذج البيروقراطى النقى الذى وضعه باعتباره نموذجاً ملائماً وإن كان هو يقول إنه النموذج الوحيد الممكن للتنظيمات الكبيرة المعقدة .

يقول ماكس ويبر إن « النموذج البيروقراطى النقى Pure هو أكثر النظم المعروفة رشداً فى تحقيق السيطرة على البشر فى الأعمال الكبيرة » . « إنه أعلى شكل من أشكال الإدارة » — والكلام لماكس ويبر — من ناحية الدقة ومن ناحية الاستقرار ومن ناحية الانضباط المحكم ومن ناحية إمكان الاعتماد عليه . فالنموذج النقى — على حد قول ويبرر — يجعل من الممكن حساب النتائج المتوقعة من هذا النموذج بشكل دقيق من وجهة نظر رئيس ذلك التنظيم ولأولئك الذين لهم علاقة بهذا التنظيم .

إن ماكس ويبر يقول إن هذا النموذج « النقى » أو النموذج المثالى أفضل نموذج من حيث الرشد rationality أى من حيث التصرف الرشيد الذى يتصف به ويعمل له ضماناته ومن حيث الكفاءة المكثفه intensive efficiency ومن حيث مدى اتساع العمليات التى يمكن أن يغطيها بالإضافة إلى أنه يمكن استخدامه فى كل أنواع الأعمال : حكومية وقطاع خاص ، فى نظام اشتراكى وفى نظام رأسمالى .

« إنه مجرد هراء التفكير لحظة فى تنفيذ العمل بشكل آخر غير الشكل البيروقراطى . إن النمط العام للحياة يناسب تماماً هذا الإطار : ذلك لأن التنظيم البيروقراطى — من ناحية رسمية ، من ناحية فنية ، أكثر الأنواع رشداً » .

وبالنسبة للأعمال الكبيرة فإنه لا يمكن الاستغناء عن التنظيم البيروقراطى سواء كانت تلك الأعمال مملوكة للدولة أم مملوكة للقطاع الخاص .

إن التنظيم البيروقراطى يعنى ممارسة الرقابة على أساس العلم ، وهذ هو ما يجعل هذا النموذج رشيداً . فالمعرفة الفنية — فى حد ذاتها — كافية لكى تعطى للتنظيم مركز قوة غير عادى . بالإضافة إلى ذلك فإن المسئولين أصحاب المعرفة الفنية يشعرون دائماً أنهم أكثر قوة إذا زادت معرفتهم الفنية .

فى ظل هذا النظام تذوب الكراهية وتحتل العدالة مكان الصدارة .

وإذا كان النموذج البيروقراطى نموذجاً جيداً إلى هذه الدرجة التى ينادى بها ماكس ويبر فالسؤال المطروح الآن ما هى مقومات هذا النموذج النقى وما هى المبادئ التى يعتمد عليها .

لقد قدم « ويبر » النموذج البيروقراطى فى كتابه المكتوب باللغة الألمانية والمترجم للإنجليزية بعنوان : « نظرية التنظيم الاجتماعى والاقتصادى » عام ١٩٤٧[١] .

ولكى نفهم النموذج البيروقراطى « النقى » أو « المثالى » الذى قدمه ماكس ويبر فإنه من الضرورى أولا أن نكون على علم تام بمفهوم السلطة عنده : ذلك أن السلطة — فى نظر ماكس ويبر — هى المحور الأساسى الذى يدور حوله النموذج البيروقراطى النقى .

---

(١) Max Weber : *The Theory of Social and Economic Organization* (Free Press, 1947).

الدور المحورى للسلطة فى التنظيمات المعقدة عند ماكس ويبر

إن درجة فاعلية السلطة الرسمية تتوقف – كما يقول ماكس ويبر – على سلامة الأفكار الآتية :

١ – إن السلطة يتم إقرارها إما بالاتفاق أو بالقوة وهذه السلطة تحمل معها حق الطاعة من جانب أعضاء المنظمة .

٢ – إن كل قانون يحوى نظاماً من القواعد المجردة التى تم وضعها بشكل إرادى على أساس أن تطبق هذه القواعد فى حالات معينة لضمان تحقيق مصالح محددة فى ضوء مفاهيم قانونية تم الاعتراف بها من جهات أعلى أو على الأقل لا يوجد ما يخالفها .

٣ – إن أى شخص صاحب سلطة يشغل وظيفة وبالتالى فله الحق فى إعطاء أوامر للآخرين وفى نفس الوقت عليه واجب إطاعة الأوامر الصادرة من آخرين .

٤ – إن الشخص الذى يطيع الأوامر يفعل ذلك بحكم كونه عضواً فى منظمة وأن مايطيعه هو القانون .

٥ – إن طاعة شخص له سلطة ليست مسألة شخصية ولكنها إطاعة أمر ذات طابع غير شخصى . وعلى ذلك فالطاعة واجبة طالما أنها محددة تحديداً رشيداً من منطق المنصب .

انظر إلى مفهوم السلطة عند ماكس ويبرر تجد أنها أساساً قوة إلزام أو حقاً معطى لصاحبها فى إلزام الآخرين بالتصرف بالشكل الذى يريده .

وبالرغم من أنه من الممكن إقرار السلطة بالاتفاق فإن الواضح فى تفكيره أن السلطة توضع بالقوة بحكم التنظيم . فالسلطة – فى مفهوم ويبرر – ليست مسألة شخصية ويجب أن يكون معترفاً بها من جهة أعلى . . أعلى من الجهة التى يملكها صاحبها .

وبالرغم من أن الشخص له الحق فى إعطاء الأوامر للآخرين فإن عليه أيضاً إطاعة أوامر الآخرين . . إن الطاعة ليست مسألة شخصية ولكنها طاعة أوامر غير شخصية . . طابع رسمى . . والسلطة يجب تصميمها بشكل رشيد بحيث لا تزيد عن متطلبات المنصب . إن مفهوم السلطة هذا هو أكثر دقة ووضوحاً من المفهوم الكلاسيكى وإن كان لا يختلف عنه من حيث النوع .

مقومات النموذج البيروقراطى « النقى »

يضع ماكس ويبر عدة شروط أو مقومات للنموذج النقى **Pure** على حد تعبيره نلخصها فيما يلى بتصرف رأيناه ضرورياً للوضوح :

أولا – هيكل رشيد للوظائف بناء على التخصص .

Rationalized Job Structure

ثانياً – كفاءة خاصة محددة لشاغلى الوظائف .

ثالثاً – التسلسل الهرمى للرئاسات **Hierarchy**

رابعاً – التدريب الرسمى شرط لتولى الوظائف .

خامساً – فصل الإدارة عن الملكية والمحاسبة عن الأموال .

سادساً – الوظيفه ليست ملكاً لشاغلها .

سابعاً — التسجيل الرسمى للقرارات واللوائح .

ثامناً — الانضباط من خلال القواعد .

وفيما يلى معالجة هذه المقومات بشيء من التفصيل :

أولا – هيكل رشيد للوظائف بناء على التخصص :

لكى يكون التنظيم رشيداً فإنه من الضرورى تقسيم العمل والاستفادة من التخصص إلى أقصى درجة . إن ذلك يعنى ضرورة تقسيم كل نشاط إلى أنشطة فرعية للاستفادة القصوى من مبدأ التخصص (المعروف فى النموذج الكلاسيكى) . وتقسيم الوظائف هنا يجب أن يكون من منطق فكرى رشيد . هذه الوظائف يجب أن تكون رسمية محددة بموجب قواعد . ويركز ماكس ويبر على قوله بأن « الوظائف تكون رسمية محددة بموجب قواعد » وذلك تأكيد للنموذج الرشيد الذى يتم صياغته بعد تفكير ودراسة .

ثانياً – كفاءة خاصة محددة لشاغلى الوظائف :

من الطبيعى أن يتوافر فى شاغلى الوظائف كفاءة خاصة لكل وظيفة . وهذا ما جعل ماكس ويبر يضع الكفاءة الخاصة على قمة نموذجه بعد التحديد الرشيد للوظائف . إن التقسيم المنهجى للعمل لابد وأن يؤدى إلى تحديد مجال رسمى لكل وظيفة كما أن الكفاءة الخاصة هنا – على حسب مفهوم ويبر – هو منح السلطة اللازمة للقيام بهذه الوظيفة ومفهوم السلطة مسيطر على ماكس ويبر لدرجة أنه عندما يتكلم عن الكفاءة الخاصة هذه يذكر أن وسائل الإجبار بالنسبة لكل منصب يجب أن تكون محددة بوضوح كما أن ظروف استخدام هذه الوسائل يجب أن تكون محددة أيضاً . إننا يجب أن نلاحظ أن مفهوم الكفاءة هنا لا يشمل فقط الكفاءة الفنية للوظيفة ولكن

أيضاً القدرة على التصرف لشاغل الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى . إن هذا الموضوع سيكون أوضح لو ذكرنا أن توصيف الوظائف المعروفة هى ترجمة عملية لهذا الشرط : حيث يصبح لكل وظيفة واجبات محددة وسلطات محددة وعلاقات محددة .

إن موضوع الكفاءة هذا يطلب من المسئولين والموظفين فى النموذج أن يخضعوا لمعايير معينة فى الاختيار وفى السلوك سيتم معالجتها بشكل منفصل لأهميتها .

ثالثاً ــ التسلسل الهرمى للرئاسات : (الهيراركية)

إن تنظيم الوظائف ــ فى مفهوم ماكس ويبر ــ يجب أن يتبع مبدأ التسلسل الرئاسى (المعروف فى النموذج الكلاسيكى) بمعنى أن الوظيفة الأقل تكون تحت رقابة وسيطرة الوظيفة الأعلى : حيث يوجد حق التظلم وحق الشكوى من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى . إن الهيراركيات تختلف من حيث إمكانية تحويل الشكوى إلى قاعدة يعمل بها كما أنها تختلف من حيث مستوى إحداث التغيير على المستويات الأقل باعتبارها المستوى الذى تخرج منه الشكوى .

إن التسلسل الهرمى للرئاسات يعترف بوجود درجات متفاوتة من التقدير الاجتماعى فى التنظيم حيث يتم التمييز بين المستويات الرئاسية المختلفة على حسب دورها فى التنظيم . ويكون هذا التمييز فى شكل تصنيف مالى ومزايا عينية (الفئة الوظيفية ــ الدرجة ــ كبر حجم الغرفة ــ مكانها طريقة تأثيثها . . . إلخ) .

رابعاً – التدريب الرسمى شرط لتولى المناصب :

إن القواعد التى تنظم سير العمل – يقول ويبر – قد تكون قواعد فنية أو معايير معترف بها : ولذلك فإنه للتطبيق الجيد فإن الأمر يتطلب تدريباً رسمياً . وعلى ذلك فالشخص الكفء الصالح لتولى وظيفة معينة فى التنظيم هو الشخص الذى اجتاز تدريباً رسمياً . . إن الأشخاص المدربين هم فقط الأشخاص الذين لهم الحق فى أن يكونوا « مسئولين » – باستخدام لفظ ماكس ويبر Officials

خامساً – فصل الإدارة عن الملكية والمحاسبة عن الأموال :

فى النموذج الرشيد – يقول ماكس ويبر – فإن المبدأ هو فصل هيئة الإدارة عن ملكية وسائل الإنتاج . إن المسئولين والعاملين لا يملكون الوسائل غير البشرية ولكنهم يستخدمونها فى شكل نقود ، والمفروض أن يتم محاسبتهم عليها . إنه من الضرورى فصل ملكية المنظمة عن الملكية الشخصية للمسئولين كما أن أماكن معيشة المسئولين يجب أن تكون منفصلة عن أماكن العمل (المكاتب) .

سادساً – الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها :

إن تولى الوظائف لا يمكن أن يكون – فى ظل النموذج البيروقراطى – بالوراثة . . بل يجب أن يكون من خلال الاختيار والعلاقة التعاقدية الحرة وبالتالى فإن من حق المسئولين فى المنظمة إنهاء خدمته مع حقه فى المعاش ولا يمكن أن تكون الوظيفة ملكاً لشاغلها وبالتالى لا يجوز لشاغل الوظيفة أن يورثها لأحد غيره كما يورث الملكية الفردية .

سابعاً – التسجيل الرسمي للقرارات واللوائح Formalization :

كل التصرفات الإدارية وكل القرارات الإدارية وكل اللوائح يجب تسجيلها كتابة حتى فى الحالات – يقول ويبر – التى تكون فيها المناقشة الشفوية هى القاعدة . إن التسجيل الرسمى مطلوب للمداولات المبدئية وللقرارات النهائية وكل الأوامر والقواعد واللوائح التى تحكم سير العمل أو أى أجزاء فيه .

إن السجلات والمستندات المكتوبة – فى النموذج البيروقراطى – والتنظيم المستمر لوظائف المسئولين هو ما يكون عملا جماعياً منظماً .

ثامناً – الانضباط من خلال قواعد :

إن التنظيم البيروقراطى « النقى » يعمل فى ظل قواعد عامة . وبالرغم من أن شاغلى المناصب أحرار فى حياتهم الخاصة فإن حياتهم فى العمل تخضع لرقابة منظمة . إن النمط الحاكم هو الجدية والانضباط بدون اعتبار للعواطف والمسائل الشخصية . فالمحسوبية والاعتباطيه والتحكمية والرحمة والشفقة لا يمكن الاعتراف بها حتى ذلك السلوك الذى يهدف إلى تقوية مراكز الرؤساء فى التنظيم البيروقراطى يجب أن تكون لها نهايات غير شخصية .

إن أنماط السلوك محددة وهى محددة بموجب قواعد ويجب ألا يترك للصدفة . إن سلوك الأفراد يجب أن يكون محسوباً مقدماً ، فهناك القواعد واللوائح والسياسات الوقائية والعقابية .

معايير إدارة الأفراد فى النموذج البيروقراطى النقى

واضح أن النموذج البيروقراطى النقى يعتمد عماداً كبيراً على مفهوم السلطة الرسمية على أنه فيما يتعلق باختيار الأفراد وطريقة دفع الأجور وترقية الموظفين وتأديبهم تخضع لقواعد وشروط يضعها ماكس ويبر ليضمن بها السلوك الرشيد من جانب « المسئولين » والموظفين .

معايير ممارسة السلطة الرسمية فى النموذج النقى

إن النوع النقى لممارسة السلطة الرسمية هو ذلك النوع الذى يوظف مسئولين بيروقراطيين . إن رئيس المنظمة هو الوحيد الذى قد يتم اختياره بالانتخاب أو بالخلافة . ولكن سلطته ستظل أيضاً سلطة كفاءة . إن هيئة الإدارة كلها التى تعمل تحت السلطة العليا تحوى — فى النموذج المثالى — من أفراد (مسئولين) يتم تعيينهم ويمارسون وظائفهم طبقاً للمعايير الآتية :

١ — إنهم أشخاص أحرار من الناحية الشخصية ولكنهم خاضعون للسلطة من حيث واجباتهم الرسمية .

٢ — إن تنظيمهم يتم من خلال هيراركية وظائف محددة .

٣ — كل وظيفة لها مجال كفاءة محدد بشكل قانونى .

٤ — يتم التعيين بموجب علاقة تعاقدية . ولذلك فمن حيث المبدأ يوجد اختيار حر للموظفين .

٥ — يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة . وطبقاً للأسلوب الرشيد فإن ذلك يتم من خلال امتحانات أو ضمانات مقدمة من خلال الحصول على الشهادات (العلمية والخبرة) .

٦ – يتم تعيين الموظفين مقابل مرتبات ثابتة مع الحق فى معاش . ويجوز فى المنظمات الخاصة وتحت ظروف معينة أن ينهى المسئولون خدمة الموظف . ولكن للموظف دائماً حق الاستقالة .

إن أجور الموظفين تكون مرتبة على حسب فئة كل شخص فى الهيكل . وبالإضافة إلى ذلك فإنه من الممكن أن تؤخذ مسئوليات المناصب ومتطلباتها الاجتماعية فى الحسبان .

٧ – يجب أن تكون الوظيفة هى العمل الوحيد أو على الأقل العمل الأول لشاغلها .

٨ – تكون الوظائف سلكاً مهنياً Career حيث يكون نظام الترقيات على أساس الأقدمية أو الإنجازات أو كليهما . إن الترقية تتوقف على حكم الرؤساء .

٩ – يعمل المسئولون منعزلين تماماً عن ملكية وسائل الإنتاج وبدون وراثة لمناصبهم .

١٠ – يخضع المسئول لنظام انضباط محكم ودقيق ورقابة فى ممارسة الوظيفة .

تعليق على النموذج البيروقراطى النقى لماكس ويبر

من التحليل السابق لمقومات النموذج البيروقراطى النقى وممارسة السلطة الرسمية فيما يتعلق بالمسئولين وإدارة الأفراد يتضح أن النموذج البيروقراطى النقى مبنى على عدة مبادئ أساسية :

المبدأ الأول :

التصميم الرشيد للوظائف فى شكل هيكل متماسك انطلاقاً من مبدأ التخصص واعتماداً على التسلسل الرئاسى للرئاسات لأحكام السيطرة والإشراف ووضع شروط معينه لتولى الوظائف لضمان كفاءة المسئولين والعاملين وتوصيف للوظائف بحيث تكون معروفة لشاغليها وللغير .

ولاشك أن ذلك يتفق فى كثير منه مع النموذج الكلاسيكى السابق شرحه .

المبدأ الثانى : الرسمية فى التصرف Formalization :

بمعنى أن جميع التصرفات والسلوك فى التنظيم تستمد منطقها وشرعيتها من خلال قواعد مكتوبة من أصحاب السلطة الذين لهم حق شرعى فى إلزام الآخرين والحصول على طاعتهم . . على أساس أن السلطة أيضاً موضوعية ورشيدة وليست مسألة شخصية .

إن الرسمية فى التصرف هذه واضحة بشكل أكبر من وضوحها فى النموذج الكلاسيكى حيث لا يوجد مثل هذا التركيز .

المبدأ الثالث : السلطة الرسمية والفصل بين الرؤساء والمرءوسين :

لقد اتضح من تحليلنا لمفهوم السلطة ــ عند ويبر ــ أنها العمود الأساسى للتنظيم البيروقراطى . إنها أداة إجبار أو أداة إلزام تستخدم من قبل المستويات

العليا على المستويات الأقل . إن السلطة الرسمية بهذا المفهوم تحدث فصلا واضحاً بين الرؤساء والمرءوسين : . حيث يصدر الرؤساء الأوامر وعلى المرءوسين إطاعة الأوامر حتى ولو كانوا هم بدورهم رؤساء . إن تصنيف المسئولين والعاملين فى التنظيم البيروقراطى مسألة واضحة تماماً حيث يتم التمييز بين الناس بحجم غرفهم وحجم مكاتبهم وطريقة تأثيثها وأنواع الأثاث فيها . . . إن السلطة هنا تحمل مفهوماً عقابياً .

وفى رأينا أن تصميم النموذج البيروقراطى بهذا الشكل تصميم مبنى على أساس آلى بمعنى أن الإنسان آلة ويجب أن يستجيب كما تستجيب أى آلة . ولذلك نرى البعض يطلق على النموذج التى النموذج الآلى[1] Machine Model صحيح أن التنظيم البيروقراطى تنظيم دقيق فى التصميم ، تنظيم يحقق الانضباط ولكن ذلك مبنى على أن الإنسان الفرد آلة وأن الإنسان بما يعطى له من ضمانات (المرتب الثابت ودوام الوظيفة إلا لإخلال فى الشرف ، ومعاش فى حالة ترك الخدمة ، وحق التظلم من القرارات الظالمة . . .) يجب أن يستجيب لمتطلبات النموذج . وهذه افتراضات مبسطة عن الإنسان الفرد .

---

(١) جيمس مارش وهيربرت سايمون .

الفرق بين النموذج البيروقراطي والنموذج الكلاسيكي

بعد أن شرحنا النموذج البيروقراطى التى كما قدمه ماكس ويبر فإن السؤال الذى يبرز للسطح الآن هو ما هو الفرق بين النموذج البيروقراطى وبين النموذج الكلاسيكى . هل كل نموذج بيروقراطى نموذج كلاسيكى وهل كل نموذج كلاسيكى نموذج بيروقراطى بالضرورة ؟ وإذا كانا متماثلين فما هى الحكمة من تخصيص فصل لكل منهما .

إننا نستطيع أن نقول إن النموذج البيروقراطى نموذج خاص من النموذج الكلاسيكى . فجميع مقومات النموذج الكلاسيكى متوافرة فى النموذج البيروقراطى من حيث تقسيم العمل ونطاق الإشراف والتدرج الرئاسى أو التسلسل الهرمى . . من حيث غاية « الترشيد » . . من حيث التخصص الدقيق للوظائف . . . من حيث المركزية . . من حيث مفهوم المسئولية . . من حيث مفهوم السلطة . . وحدة الرئاسة . . توصيف الوظائف كتابة . .إلخ

إن التركيز فى النموذج البيروقراطى هو على السلطة وعلى العلاقة الهيراركية بين المرءوسين والرؤساء ودرجة الطاعة والامتثال لأوامر الرؤساء . . . أكثر من التركيز فى النموذج الكلاسيكى . وإن ذلك وضع طبيعى فبالرغم من كلا النموذجين (الكلاسيكى والبيروقراطى) يهدفان إلى تحقيق الرشد فى التصرف إلا أن المنطق الفنى للنموذج البيروقراطى مبنى حول رقابة الرؤساء على مرءوسيهم على أساس أن الرئيس صاحب معرفة أكبر وبالتالى فهو صاحب سلطة أكبر . إن النموذج البيروقراطى يركز أكثر على الرقابة . . على السيطرة على البشر من النموذج الكلاسيكى . ولقد ذكر ويبر صراحة أن « النموذج البيروقراطى هو أكثر النظم المعروفة رشداً لضمان السيطرة على البشر » .

الحالات التى يصلح فيها النموذج البيروقراطى المثالى

ويقول ماكس ويبر إن هذا النوع من التنظيم يمكن تطبيقه — من حيث المبدأ — بسهولة فى مجالات مختلفة : فى شركات تهدف للربح ، فى مؤسسات خيرية أو فى أى منظمة تهدف غرضاً مادياً أو معنوياً . إنه يمكن استخدام هذا النموذج فى المؤسسات السياسية والدينية . وبطبيعة الحال فإن الأمر قد يحتاج إلى عمل بعض تعديلات .

١ — لقد أثبت التنظيم البيروقراطى نجاحه فى الكنيسة الكاثوليكية كما أثبت نجاحه فى بعض شركات القطاع الخاص الكبيرة وفى الأحزاب السياسية وفى الجيش .

٢ — تستخدم السلطة البيروقراطية حينما يكون العمل فى ظل مبدأ التعيين ولا تجد لها استخدام فى الحالات التى يكون فيها العمل بالانتخاب (يستثنى من ذلك حالة رئيس المنظمة بالانتخاب) .

٣ — تستخدم فى حالات التعاقد الحر حيث يكون الاختيار الحر ممكناً إن الاختيار الحر ضرورى للبيروقراطية الحديثة . إن استخدام الخدم أو العبيد أو التوابع يعطى للبيروقراطى اسماً آخر يسميها ماكس ويبر Patrimonial Bureaucracy

٤ — لا تعتبر الوظائف الشرفية من النموذج البيروقراطى . . كما لا تعتبر الوظائف السياسية (الوزير ورئيس الجمهورية) من المناصب البيروقراطية لأنها لا تتطلب تدريباً خاصاً .

محاولات إتقان النموذج البيروقراطى

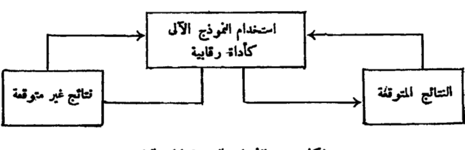
إن النموذج البيروقراطى « النقى » الذى قدمه ماكس ويبر قد شجع كثيراً من الدارسين من بعده إلى إتقان النموذج البيروقراطى عن طريق الاهتمام بالاستجابات الإنسانية غير المتوقعة . على أساس أن النموذج النقى قد ركز على الاستجابات الإنسانية المتوقعة أو التى يمكن توقعها .

ومن بين المحاولات التى تمت لإتقان النموذج البيروقراطى هى محاولات « ميرتون » Merton (١٩٣٦) ومحاولات « سلزنك » Selznick (١٩٤٩) ومحاولات « جولدنر » Gouldner (١٩٥٤) .

إن الهيكل العام للنظريات فى المحاولات الثلاثة واحد . إنهم يستخدمون شكلا تنظيمياً معيناً للرقابة على أنشطة المسئولين والعاملين فيه . إنهم يستخدمون هنا الهيكل على أساس « نموذج آلى للسلوك البشرى »
"Machine Model of Human Behavior"

وهو نفس الهيكل أو الأساس الفكرى الذى استخدمه ماكس ويبر نفسه كما سبق أن ذكرنا .

هذا ويمكن تصوير النموذج البيروقراطى العام الذى استخدمه الثلاثة فى الشكل التالى :



شكل يبين النموذج البيروقراطى العام

وسنشرح بتفصيل نسبي محاولة « ميرتون » لأهميتها .

نموذج «ميرتون» البيروقراطي :

إن اهتمامات « ميرتون » تتركز فى الخبرة التنظيمية الضارة بمعنى أن أعضاء أى تنظيم يتوصلون إلى رد فعل مختلف عن رد الفعل المرغوب من التنظيم . وبالتالى فإن رد الفعل هذا يكون ضاراً بالتنظيم . ويفترض « ميرتون » أن التغيرات فى شخصية أعضاء المنظمة تحدث نتيجة عوامل فى الهيكل التنظيمى نفسه .

إن افتراضات « ميرتون » تبدأ بالطلب على الرقابة من جانب الرئاسة الأعلى : بمعنى أن الشغل الشاغل للرئيس الأعلى هو توافر نظام رقابة للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة . إن هذا الطلب يأخذ شكل زيادة التركيز على السلوك الممكن الاعتماد عليه .

من وجهة نظر الهيراركية العليا فإن ذلك معناه الحاجة إلى المساءلة وإلى إمكانية التنبؤ بالسلوك . إن الأسلوب المستخدم لتحقيق إمكانية الاعتماد على السلوك هو ما يمكن أن يسمى « النموذج الآلى للسلوك البشرى » بمعنى إنشاء إجراءات تفتيش ومتابعة للتأكد من أن الاجراءات المقررة قد اتبعت فعلا .

إن النتائج المترتبة على التركيز على السلوك الممكن الاعتماد عليه هى :

(أ) تخفيض فى العلاقات الشخصية (المبنية على أساس شخصى) حيث تصبح العلاقات على أساس غير شخصى . . علاقات بين مناصب لكل منصب واجبات ومسئوليات والأشخاص هنا يمثلون وظائف وبالتالى فالعلاقات غير شخصية .

(ب) زيادة الاعتماد على اللوائح وعمل قواعد جديدة . القواعد في الأصل وظيفتها المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة ولكن هذه القواعد ذاتها تأخذ أهمية فى ذاتها ولذلك يصبح من الضرورى عمل قواعد جديدة لحماية القواعد القديمة ولضمان تنفيذها .

(ج) نقص فى البحث عن بدائل نتيجة الاعتماد على السوابق وتضييق الحلول للمشكلات .

إن كل ذلك يؤدى إلى زيادة فى جمود السلوك لأعضاء التنظيم . وفى نفس الوقت فإن تخفيض العلاقات الشخصية (المبنية على أساس شخصى) وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمنافسة بين الأعضاء تسهل ظهور روح الفريق .

إن هذا الشعور بوحدة الهدف يزيد من ميل المنظمة إلى الدفاع عن نفسها أمام الضغوط الخارجية وهذا بالتالى يؤدى إلى مزيد من الميل إلى السلوك الجامد .

إن جمود السلوك له ثلاثة نتائج أساسية :

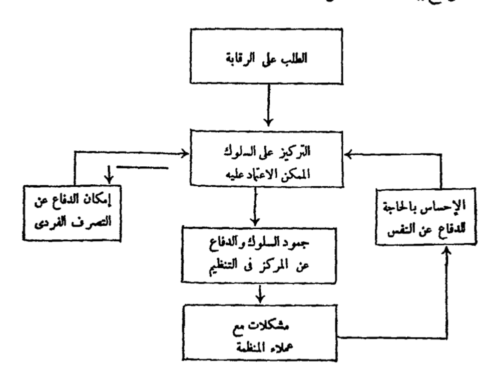
(أ) إنها تحقق بشكل كبير الطلب من جانب الهيراركيه العليا على السلوك الممكن الاعتماد عليه وفى هذا صيانة للنظام .

(ب) إنها تزيد من الدفاع الفردى حيث التصرف بناء على قواعد وليس على أساس شخصى .

(ج) إنها تزيد من الصعوبة مع عملاء المنظمة وتعقد مسألة رضاهم فى علاقتهم عن المنظمة .

إن عدم رضا الذين يتعاملون مع المنظمة يؤدى فى الواقع إلى زيادة الإحساس بضرورة الدفاع عن تصرفات الأفراد — كل فرد من وجهة نظره .

وبالتالى فعدم الرضا يساعد على تدعيم الجمود نفسه . ويمكن تصوير هذا النموذج ببساطة فى الشكل التالى :



نموذج « ميرتون »

وفى الدراسة التى قام بها « سيلزنك » توصل فيها إلى أن تفويض السلطة إلى الأجزاء يؤدى إلى نظرة جزئية للأمور من جانبهم . . حيث يصبح جوهر الاهتمام هو الدفاع عن المصالح الجزئية ولو كان ذلك على حساب أهداف المنظمة ككل ، ولذلك فإن كل جزء يتبنى أيديولوجية يحاول تثبيتها فى خدمة أهداف المنظمة لكى يجعل طلبات الجزء قانونية .

إن النتيجة الطبيعية للأيديولوجيات الجزئية تساعد على وجود أهداف فرعية ليست بالضرورة متفقة مع الأهداف الكلية للمنظمة . ويتم تدعيم الأهداف الفرعية من خلال القرارات اليومية التى تتخذ ومن خلال ردود الفعل.

إن ضرورة اتخاذ قرارات يومية يخلق نظاماً للسوابق **system of precedents** وتصبح السوابق بالتالى رد فعل طبيعى لأى مشكلة مشابهة بصرف النظر عن تأثيرها فى الأهداف الكلية .

ولقد أظهرت دراسات « جولدنر » أنه من أجل إحكام السيطرة على التنظيم الكبير فإنه لابد من استخدام القواعد العامة غير الشخصية أى غير المبنية على أساس شخصى . إن أحد النتائج لتطبيق القواعد هو تخفيض السلطة المرئية فى المجموعة .

إن النتائج المترتبة على استخدام القواعد غير الشخصية تؤدى إلى ضرورة الاعتماد على مزيد من القواعد للحد من الانهيار الذى يمكن أن يحدث فى العلاقات بين الأجزاء .

ومن ناحية أخرى طالما أن القواعد توضح الحد الأدنى من السلوك المقبول ، بالإضافة إلى النظرة الجزئية يؤدى إلى زيادة المسافة بين الأهداف المطلوب تحقيقها وبين الأهداف المحققة فعلا حيث تقترب الأهداف إلى الحد الأدنى المطلوب .

إن الأداء على مستوى الحد الأدنى يعتبر من وجهة نظر الهيراركية العليا فشلا . وهذا يؤدى إلى زيادة فى الإشراف عن قرب . إن زيادة الإشراف عن قرب يؤدى إلى إصدار مزيد من القواعد غير الشخصية ومزيد من التفتيش والمتابعة على عمليات تلك الآلة (الإنسان هنا فى هذا النموذج) .

إن الإشراف الزائد عن قرب يزيد من وضوح علاقات القوة واختلافاتها على مستوى المناصب ، وبالتالى يرفع من الصراع والضيق على مستوى

المجموعات وبالتالى يؤدى إلى إخلال فى التوازن الأصلى المبنى على القواعد ذاتها .

وتتشتت المصالح العامة وتحل الأهدا فالشخصية على المستوى الفردى وعلى مستوى المجموعات محل الهدف العام للتنظيم . ويحاول أعضاء المنظمة حماية أهدا فهم باسم أهداف المنظمة . . .

أسباب جمود الروتين فى التنظيمات الكبيرة

إن تركيز النموذج البيروقراطى على عملية الترشيد بالشكل المتقدم قد يؤدى إلى جمود فى الروتين . إن جمود الروتين يرجع إلى أربعة عوامل رئيسية :

١ – القواعد الرسمية غير المبنية على أساس شخصى .

٢ – تركيز القرارات فى الهيراركية العليا .

٣ – الفصل بين المستويات الهيراركية وضغط المجموعة على الفرد .

٤ – نشأة سلطات موازية للسلطات الرسمية .

وسنعالج هذه العوامل بتفصيل نسبى كما يلى :

أولا – القواعد الرسمية :

واضح من تحليلنا للنموذج البيروقراطى أن القواعد الرسمية متغلغة فى كل التصرفات ابتداء من تصميم هيكل الوظائف حتى إنهاء خدمة الموظف . إن الهيكل الرشيد يتم بموجب قواعد رسمية ، والمحتوى الوظيفى من خلال قواعد ، الكفاءات الخاصة لشاغلى الوظائف من خلال قواعد ، مسئوليات

---

(١) Crozier, *Le Phénomène Bureaucratique*, p. 230. off.

الوظائف وسلطاتها من خلال قواعد ، تصنيف وترتيب الوظائف من خلال قواعد ، اتصال المرءوسين بالرؤساء من خلال قواعد ، الأوامر الصادرة من رئيس إلى أى شخص فى التنظيم من خلال قواعد ، تصنيف المراكز والأدوار من خلال قواعد ، التدريب الرسمى وشروطه من خلال قواعد ، كيفية المحاسبة عن الأموال من خلال قواعد ، اختيار الموظفين من خلال قواعد ، العلاقة التعاقدية بين المنظمة والفرد من خلال قواعد ، ترقية الموظفين من خلال قواعد ، مرتبات الموظفين ومستحقاتهم من خلال قواعد ، تأديب الموظفين من خلال قواعد . إن كل القرارات وكل التصرفات يجب أن تكون متفقة مع القواعد وحتى القواعد الجديدة يجب أن تصدر من خلال قواعد من جهة أعلى .

إن العلاقة الشخصية ليس لها اعتبار والتعامل بين أفراد المنظمة لا يتم على أساس أن ذلك أحمد أو ذلك زيد ولكن على أساس أن ذلك يشغل وظيفة كذا ويمثل كذا وأن الآخر يشغل وظيفة كذا .

إن علاقة الرئيس بمرءوسيه علاقة محددة باللوائح وعلاقة كل مسئول فى المنظمة مع الأخرى أو مع العملاء علاقة محددة باللوائح . إن كل فرد — بموجب اللوائح — محمى من رئيسه ومن مرءوسيه وهو غير مطالب بالابتكار إنما مطالب بعدم كسر اللوائح . .

والسؤال التالى يطرح نفسه : ألا توجد اللوائح فى كل مكان ولماذا لا يمكن تغيير اللوائح غير الصالحة ؟ إن تغيير اللوائح هو من سلطة مركزية . وهذا ينقلنا للسبب الثانى .

ثانياً – المركزية فى اتخاذ القرارات :

إن سلطة اتخاذ القرار فى النموذج البيروقراطى لابد وأن تكون مركزة فى الهيراركية العليا ضماناً للاستقرار الداخلى فى المنظمة. ولكى لا تحدث مناورات أو تخريب فى المنظمة منشأه تعارض القرارات الناتج من اختلاف المصالح أو من عدم الالتزام بالأسلوب الرشيد ، ومن أجل الحفاظ على أن تكون العلاقات على غير أساس شخصى فإن القرارات يجب أن تتخذ فى الهيراركية العليا فوجودها فى المستوى الأعلى يحمى المنظمة من المخاطر .

إن المخاطر فى المنظمات الكبيرة كبيرة فهناك مخاطر المحسوبية وهناك مخاطر التحكم وهناك مخاطر التكيف الخاطئ لأى ضغوط خارجية . . إن تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى الهراركية الأعلى ضمان لرشد النموذج ، ولكن بأى ثمن ؟ إن الثمن الذى تدفعه المنظمة بهذه المركزية كبير . إن الثمن الذى تدفعه هو الجمود وصعوبة التغيير .

ثالثاً – الفصل بين المستويات الهيراركية وضغط المجموعة على الفرد :

إن النموذج البيروقراطى يتصف بتصنيف شديد للمستويات الهيراركية بتمييز بين المرءوسين والرؤساء . إن ترتيب الوظائف ووضعها فى فئات ودرجات يقوى ويدعم الفصل بين المستويات الهيراركية فذاك رئيس قسم وهذا مدير إدارة وذاك مدير عام وهذا وكيل وزارة وهذا من فئة كذا وذاك من فئة كيت وكيت وفلان أقدم من فلان وفلان أعلى فى الفئة من فلان .

إن ضغط المجموعة على الفرد له نتيجة أخرى وهو أن روح الفريق هنا تكون مرتبطة بالطقوس أكثر من ارتباطها من تحقيق نتائج . وإن إحلال أهداف المجموعة (الوحدة التنظيمية الصغرى) محل أهداف المنظمة شىء

طبيعي لحماية المجموعة ذاتها . إن المجموعات الصغيرة داخل التنظيم يجب أن تحمى نفسها ضد المجموعات الأخرى وضد التنظيم الأكبر إذا اقتضى الأمر : إن المجموعات الصغرى تتماسك لأى تهديد من الخارج وتضع ضغطاً على أفرادها لكى يلتزموا بتعاليمها .

رابعاً - ظهور علاقات سلطات موازية :

نجد فى النموذج البيروقراطى أن المفروض أن الرئيس هو الشخص الأكثر كفاءة فى العمل فهو لم يرق إلا لكفاءته وبالتالى فباعتباره الرئيس فإنه هو الشخص صاحب السلطة صاحب الحق فى اتخاذ القرار ، ولكن فى الممارسة العملية للنموذج البيروقراطى قد تتم الترقية على أساس الأقدمية ولا يشترط بالضرورة أن يكون كفئاً من ناحية إلمامه بالعمل . هذا معناه عملياً أن صاحب السلطة أو صاحب الحق فى القرار ليس قادراً على صناعة القرار .

إن ذلك غالباً ما يخلق أشخاصاً آخرين وغالباً ما يكون لهم مهارة فنية خاصة مثل الفنيين الذين يفهمون العمل والقرارات ونتائجها ونجدهم يتميزون بميزات خاصة ناتجة من فهمهم للأمور وبذلك يتمتعون بسلطة موازية للسلطة الرسمية .

الحلقة المفرغة للتنظيم البيروقراطى

لقد أثبتت دراسات تطوير أو إتقان النموذج البيروقراطي أن تصميم التنظيم على أساس رشيد ومطالبة الفرد أن يتصرف طبقاً للمتطلبات الرشيدة غير كاف لتحقيق تصرف رشيد ، وأن فاعلية المنظمات لا يمكن تحقيقها من خلال تجميع للخبرات والمعرفة وتوفير للتصرفات غير الشخصية (غير المبنية على حب أو كراهية) .

بل بالعكس فإن تنميط التصرفات يشجع على خلق اتجاهات طقوسية attitude ritualiste عند المسئولين والموظفين فى التنظيم البيروقراطى .
إن هذه الاتجاهات الطقوسية والتركيز على استيفاء الشكل بطريقة احتفالية نتيجة طبيعية « لإحلال أهداف » التنظيم البيروقراطى . حيث يصبح من الضرورى للمسئولين والعاملين أن يحددوا أهدافاً لأنفسهم لتحمى بقاءهم فى التنظيم البيروقراطى الذى يتصف بالقواعد العقابية . إن الأهداف التى يضعها المسئولون لأنفسهم داخل التنظيم البيروقراطى تصبح هى — من ناحية عملية — أهداف التنظيم البيروقراطى وهذه الظاهرة هى ما تعرف « بإحلال الأهداف »[1] replacement of objectives

إن التنظيم البيروقراطى الذى يعتمد على التخصص الدقيق وتوزيع الأدوار بحيث يكون الأشخاص محايدين ومعتمدين على بعضهم البعض غالباً ما يؤدى إلى خلق نوع من الدفع بعدم الاختصاص والاعتماد الزائد على اللوائح وتفسيراتها . إن زيادة الاعتماد على اللوائح التى تتطلب تصرفات نمطية يؤدى إلى جمود الذى يؤدى بالتالى إلى كسل وزيادة فى الصراع . . إن عدم إتمام الأعمال وزيادة الصراع تخلق بدورها الحاجة إلى عمل لوائح جديدة ومن هنا تخلق الدائرة المفرغة البيروقراطية Le cercle vicieux bureaucratique على حد تعبير عالم الاجتماع الفرنسى الشهير ميشيل كروزييه[2] .

إن نقطة القوة التى يتميز بها التنظيم البيروقراطى تمثل — فى الواقع العملى والممارسة — أكبر معوق لكى يكون التنظيم البيروقراطى فعالا . خذ مثلا التخصص والتحديد الدقيق للاختصاصات . . فى الوقت الذى نجد فيه أن

---

(١) دراسات « ميلتون » و « سيلزنك » و « جولدنر »
(٢) Michel Crozier : *Le Phénomène Bureaucratique*, p. 222.

التخصص مفيد لتحقيق السرعة والكفاءة والتحديد الدقيق فى الاختصاصات من شأنه تحديد المسئولية وبالتالى المساءلة نجد أن هذه الميزة نفسها تكون أحد نقاط الضعف القوية : فالدفع بعدم الاختصاص ظاهرة واضحة فى أى تنظيم بيروقراطى .

وحتى الإجراءات الروتينية المفروض فيها أن تؤدى إلى تنفيذ العمل بسهولة ويسر نجدها - فى الممارسة العملية - انقلبت وأصبحت روتيناً جامداً سخيفاً حيث يدعم هذا الروتين بالأربعة عوامل السابق شرحها (القواعد الرسمية وتركيز القرارات والفصل بين المستويات الهيراركية . .) .

خذ مثلا القواعد الرسمية والمفروض فيها أن تحقق العدالة والنظرة غير الشخصية تؤدى - فى الممارسة العملية - إلى الالتزام بحرفياتها وتشجع كما ذكرنا على الطقوس الاحتفالية (استيفاء الشكل) . واستيفاء الشكل معناه - فى الممارسة - تعطيل الأعمال أو فشل التنظيم وعلى ذلك فالرئاسات العليا تتدخل للإصلاح عن طريق عمل قواعد جديدة أكثر إحكاماً من القواعد القديمة . . وغالباً ما تكون قواعد عقابية . . . والنتيجة الطبيعية أن يلتف الأفراد فى مجموعات للدفاع عن مصالحهم المهددة . . ويكون دفاعهم بشكل غير واضح وغير معلن . . . مما يؤدى إلى تأخر الأعمال الذى يؤخذ من جانب الرئاسات العليا على أنه فشل ويتدخلون بقواعد ردعية . . وهكذا تعمل الحلقة المفرغة .

حتى الأفكار الجديدة تستوعبها أهداف الأفراد وأهداف المجموعات وتلفظ الأفكار الجديدة باسم المحافظة على مصلحة المنظمة ولكن الواقع هو المحافظة على أهداف الناس التى تعمل فى التنظيم وهو ما أشرنا إليه عن ظاهرة إحلال الأهداف .

إن أى محاولة للتصحيح فى التنظيم البيروقراطى مصيرها الفشل حيث تعمل « الحلقة المفرغة » بطريقة فعالة .

وفى رأينا أن « التنظيم البيروقراطى » – فى الواقع العملى والممارسة العملية – هو التنظيم غير القادر على تصحيح أخطائه فى الوقت المناسب . ففى الوقت الذى يكون من المفروض فيه أن يتعاون أفراد المنظمة فإنهم يتنافسون ، وإذا تعاونوا فإنهم يتعاونون على تحقيق مصالحهم ويزداد تعاونهم إذا زاد التهديد من الرئاسة الأعلى للمنظمة وأى تطوير هو تهديد لمصالحهم المستقرة . والشخصية ليس لها اعتبار . . والنتائج ليس لها الاعتبار فالذى له اعتبار هو عدم مخالفة اللوائح . . وتحدد اللوائح كل شىء فعلاقة الرئيس برئيسه محددة باللوائح ولا يستطيع الرئيس أن يفصل الموظف غير الكفء إلا من خلال الإخلال بالشرف ، أما سوء العمل فليس مبرراً . . كل فرد – إذن – محمى من رئيسه وغير مطالب بالابتكار وخاضع كلية للوائح للإقلال من المخاطرة والقرارات تتخذ فى أعلى مستوى .

وروح الفريق فى التنظيم البيروقراطى هى روح الفريق الاحتفالية أو روح الفريق الطقوسية . وقرارات الإصلاح الصادرة من الرئاسة الأعلى مصيرها أن تكون حبراً على ورق لكل الأسباب المتقدمة متفاعلة مع بعضها . . ولا يمكن تحقيق إصلاح فى أى جهاز بيروقراطى إلا من خلال أزمة تهدد كيان الجهاز كله . ففى حالات الأزمة تتهدد المصالح بشكل قوى ويمكن حينئذ الإصلاح .

ولقد توصل ميشيل كروزييه (الفرنسى الأصل) فى كتابه : الظاهرة

البيروقراطية[1] : إلى أن التنظيم البيروقراطي هو التنظيم ليس فقط غير القادر على تصحيح أخطائه فى الوقت المناسب بل أيضاً التنظيم الجامد جداً الذى لا يمكن إحداث تغيير فيه إلا بناء على أزمة . وهذا هو إقتناعنا للأسباب السابقة . وبطبيعة السؤال سيبقى السؤال : ما العمل ؟ إن قضية جمود التنظيم البيروقراطية سيتم معالجتها فى الفصل القادم عندما نتكلم عن الابتكار ومتطلباته التنظيمية لنعرف الإجابة عن السؤال .

---

(١) Crozier, Le *Phénomène Bureaucrtique*, p. 243.

ملخص

حاولنا فى هذا الفصل أن نبين محاولات تصميم التنظيمات الكبيرة المعقدة ولذلك فقد استعرضنا النموذج البيروقراطى بين المثالية والممارسة . وبطبيعة الحال عرضنا أفكار « ماكس ويبر » عن التنظيم البيروقراطى « النقى » أو « المثالى » وهو يتحدى به على أنه أكثر النظم المعروفة رشداً وحيث يمكن من خلاله السيطرة على أعمال البشر فى التنظيمات الكبيرة المعقدة ، ولذلك تعرضنا للدور المحورى للسلطة فى التنظيمات الكبيرة ومعايير ممارستها بقصد تحقيق الرشد .

وقد أوضحنا أن التنظيم البيروقراطى نوع خاص من التنظيم الكلاسيكى يتميز بصفات أشد دقة وانضباطاً للمعايير الخاصة به ولمعايير نظام الأفراد المرتبطة به . إن معايير إدارة الأفراد فى التنظيم البيروقراطى نقطة بداية — بالرغم من ضعفها — فى منهج النظم حيث تم تصميم التنظيم مع مراعاة نظام الأفراد وأساليب الرقابة والسيطرة .

ولقد عرضنا محاولات إتقان النموذج النقى (المثالى) واكتشفنا أن محاولات إتقان النموذج انتهت إلى أن التصميم الرشيد للتنظيم ليس بالضرورة ناجحاً فى الممارسة العملية . بل بالعكس فإن مميزات التنظيم البيروقراطى أصبحت هى ذاتها مصادر الخطر فى النموذج . . . وانتهينا إلى تحديد الحلقة المفرغة فى النموذج البيروقراطى . . فالقواعد الرسمية مثلا مطلوبة لتحقيق الرشد والتماثل والانضباط والعدالة ولكنها فى نفس الوقت تحمى المرءوسين من رؤسائهم حتى فى أوقات فشل العمل أو تأخره فتصدر الرئاسة الأعلى قواعد رسمية أشد إحكاماً أو أكثر عقابية حيث تكون النتيجة فشلا .

وانتهينا فى هذا الفصل بتعريف التنظيم البيروقراطى على أنه التنظيم غير القادر على تصحيح نفسه فى الوقت المناسب ، بل فى الواقع غير قادر على تصحيح نفسه إلا من خلال أزمة Crisis . فقط فالتنظيم البيروقراطى — بطبيعته — يرفض الابتكار ويرفض الإصلاح . وهى نتيجة قد تكون مخيبة لآمال القارئ ولكن الفصل القادم وما بعده قد يلقى بعض الأضواء على الحل .



المتطلبات التنظيمية للابتكار

- الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطى من حيث قدرته على الابتكار .
- مفهوم الابتكار وأنواعه
- عوامل القبول أو الرفض فى الابتكار
- مراحل وأشكال اتخاذ القرارات الابتكارية
- أسباب فشل الابتكار على حسب مراحل عملية الابتكار
- المتغيرات التنظيمية التى تسهل الابتكار



مقدمـة :

انتهينا فى الفصل السابق إلى القول بأن التنظيمات الكبيرة المعقدة المصممة على أساس بيروقراطى غير قادرة على الاستجابة للظروف الخارجية إلا من خلال أزمة . .

وفى هذا الفصل ندرس بشكل تفصيلى المتطلبات التنظيمية للابتكار . ومن أجل هذا نحدد ثلاثة انتقادات للتنظيم البيروقراطى من وجهة نظر قدرته على الابتكار .

الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطى من وجهة قدرته على الابتكار

اخترنا ثلاث نقاط ضعف أساسية فى التنظيم البيروقراطى من حيث القدرة على الابتكار :

أولا — مفهوم الرئيس الواحد .

ثانياً — غياب الوسائل الدفاعية لمعالجة الصراعات التنظيمية .

ثالثاً — التركيز الزائد على التأكد بالنسبة للنتائج والعلاقات .

وفيما يلى تفصيل لهذا الإجمال :

أولا — مفهوم الرئيس الواحد :

إن من أكبر مشكلات النموذج البيروقراطى هو مفهوم الرئيس الواحد هذا المفهوم يعنى :

(أ) هناك اختلافات كثيرة بين أعضاء المنظمة من حيث المركز والقدرات والإسهام فى المنظمة والمكافأة .

(ب) إن تكنولوجيا المنظمة (طريقة العمل بها) مبسطة وهى فى قبضة أشخاص قلائل .

(حـ) إن الشخص الذى يوجد على قمة المنظمة أكثر علماً من الباقى وهو الذى يصدر كل الأوامر .

(د) إن هذه الأوامر يتم شرحها للمستويات الأقل على التوالى .

(هـ) ونظراً لوجود مصدر واحد للسلطة معترف به فى المنظمة فإنه لا يمكن تصور وجود صراع وبالتالى فإن أنشطة حل الصراعات والمساومات مسألة غير قانونية ولا يصح الاعتراف بها .

ولكننا نعرف أن هناك فرقاً بين الحق فى اتخاذ القرار (السلطة المستمدة من المنصب) والقدرة على اتخاذ القرار (السلطة المبنية على المعرفة الفنية) . إن هذه الفجوة تتسع نتيجة التغيرات التكنولوجية . ونتيجة لذلك فإن هناك فجوة كبيرة بين حق اتخاذ القرارات وبين القدرة على اتخاذ القرارات . إن هذا الخلل غالباً ما يظهر فى :

١ ـ الحاجة إلى الرقابة على تصرفات الأفراد فى المنظمة .

٢ ـ الاعتماد المبالغ فيه على اللوائح .

٣ ـ الانفصال المبالغ فيه بالنسبة للعلاقات الشخصية .

٤ ـ المعارضة المبالغ فيها للتغيير . . . وهذا هو السلوك البيروقراطى .

ثانياً ـ غياب الوسائل الدفاعية للتعامل مع الصراع :

إن الابتكار يشمل تغييراً فى الأحوال القائمة . وذلك غالباً ما يحدث صراعاً بين أولئك الذين يرغبون فى الابتكار وأولئك الذين يعارضون

الابتكار . وإذا كان هناك إشراف مباشر - كما هو الحال فى التنظيم البيروقراطى - فإن ذلك لا يسمح للمرءوسين بأى حرية للابتكار .

ثالثاً - التركيز الزائد على التأكد :

التنظيم البيروقراطى يفترض أن متخذى القرارات يعرفون تماماً ما يبحثون عنه . . قادرين على معرفة كل البدائل ، قادرين على تقييم كل البدائل . . . يبحثون دائماً عن التصرف الرشيد . إن البحث فى صناعة القرارات الرشيدة - يجب أن يستمر حتى تتساوى التكلفة الحدية للبحث مع التحسين الحدى فى البدائل . إن هذه القاعدة لا يمكن تطبيقها فى الابتكار . . فمتخذى القرار فى الابتكار لا يعرفون بالضبط ما يريدون . وعلى ذلك فإن صفة مهمة من صفات التنظيم القادر على الابتكار هو فى قدرته على التعامل مع عدم التأكد وفى تقديمه أساليب ابتكارية فى عملية اتخاذ القرار .

لقد أثبتت بعض الدراسات أن المنظمات القادرة على الابتكار هى المنظمات التى تستطيع تقييم الظروف التى تعيش فيها أولا بأول وتستطيع معرفة التكيفات المطلوبة مع هذه الظروف . إن هذا التكيف المستمر للظروف المتغيرة يتطلب أن تستطيع المنظمة أن تتعلم من الظروف التى تعيش فيها .

إن التنظيم البيروقراطى يضع فى حساباته التصدى للظروف المتغيرة من خلال التخطيط . . ومن خلال القواعد والإجراءات . بل بالعكس فإن التركيز على التخطيط المسبق غالباً ما يحدث أثره فى قواعد وإجراءات تقف عائقاً أمام الظروف الجديدة . فإذا كان التنظيم البيروقراطى يحدد له قنوات معينة للحصول على معلومات أو قنوات معينة لعرض الموضوع فإن قدرة المدير على التكيف مع الظروف الجديدة تكون محدودة .

وستظهر نقاط ضعف التنظيم البيروقراطى بالنسبة لمتطلبات الابتكار بعد أن نحدد ما معنى الابتكار وما هى أنواعه وما هى عوامل القبول والرفض فى الابتكار وما هى مراحل وأشكال اتخاذ القرارات ... إلخ وهو ما تخصص له الصفحات التالية .

مفهوم الابتكار وأنواعه

ما هو المقصود « بالابتكار » Innovation :

ربما يكون من المناسب بادئ ذى بدء أن نعرف ما هو الابتكار ؟ هل المقصود بالابتكار innovation الاختراع invention بمعنى خلق شيء جديد لم يكن موجوداً أم المقصود بالابتكار هو تبنى فكرة جديدة موجودة وبالتالى فمن الممكن وجود فرد مبتكر أو منظمة مبتكرة دون خلق فكرة جديدة ، وبالتالى فتبنى الفكرة الجديدة هو فى ذاته ابتكار؟ هل المقصود بالابتكار هو الشيء المبتكر فى حد ذاته ، وبالتالى فالتركيز يكون على المواصفات النوعية القابلة للقياس للشيء المبتكر . حيث تكون العبرة باختلافات الشيء الجديد عن الشيء القديم ؟

إن المقصود بالابتكار هنا هو أى فكرة جديدة أو أى ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للوحدة التى تبنتها : سواء كانت هذه الوحدة فرداً واحداً أو منظمة . وليس مهماً أن تكون الفكرة المتبناة جديدة جداً أى لم تكن معروفة من قبل . فإذا كانت الفكرة جديدة ومختلفة للفرد أو للمنظمة فهى ابتكار . وبالتالى فقد تكون الفكرة جديدة بالنسبة لفرد ما فى منظمة وغير جديدة بالنسبة لفرد آخر فى المنظمة . وهذا يعنى احتمال معارضة قبول الفكرة الجديدة من بعض الناس فى المنظمة وقبولها من البعض الآخر . إن المقصود هنا هو ما يمكن أن نسميه « ابتكار تنظيمى » .

Organizational innovation

باعتباره « ابتكاراً بالنسبة للمنظمة ككل » وليس بالنسبة لفرد . فالتركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز هو على تبنيها فقد تكون الفكرة موجودة خارج المنظمة **ولكن تبنى الفكرة بواسطة المنظمة هو ما نقصد به « الابتكار »**[1] :

والابتكار أنواع : فهناك ابتكار فى السلعة أو فى الخدمة وهناك ابتكار فى عملية الإنتاج ، وهناك ابتكار فى الهيكل التنظيمى وهناك ابتكار خاص بالعلاقات بين الناس ودستور الممارسة بينهم . . . إلخ .

وقد تكون هذه الابتكارات ـ بالنسبة لتأثيراتها ـ ابتكارات هامشية أو ابتكارات متوسطة أو ابتكارات جزئية . فتغيير فى عبوة السلعة قد يكون ابتكاراً هامشياً ، وتغيير خط الإنتاج أو إضافة خط إنتاج جديد قد يكون ابتكاراً جذرياً ؛ لأنه يتطلب تعديلات جوهرية فى السلطات والعلاقات . . إن استخدام « اللجان التنفيذية » لاتخاذ القرارات الجماعية قد يكون ابتكاراً جوهرياً إذا ما قيس بنظام المسئولية الفردية . إن إسهام الناس فى المنظمة فى صناعة القرارات المتعلقة بالأهداف ووسائل تحقيقها يعد ابتكاراً جوهرياً إذا كان الوضع الراهن هو معاملتهم بطريقة دكتاتورية ما عليهم إلا تنفيذ الأوامر .

إن عمل برنامج لإنتاج محركات الطائرات الجامبو بعد اتخاذ القرار ما هو إلا ابتكار مبرمج حيث يتوقع الناس التغييرات الجديدة ولكن إحلال طائرات جديدة محل الطائرات التى ثبت فشلها فجأة بمثابة الابتكارات الفجائية » .

---

(١) Zaltman, Duncan, Holbek : *Innovations and Organizations* p. 7.

عوامل القبول أو الرفض فى الابتكار

إن كل نوع من الابتكار يحوى مجموعة من الصفات أو العوامل المعروفة التى تسهل قبول أو رفض الابتكار :

١ – تخفيض التكاليف :

قد تكون التكاليف مبدئية أو تكاليف تمثل المصروفات الجارية . . وكلما كان النقص كبيراً فى التكاليف كان الابتكار جذرياً . وقد تكون التكاليف تكاليف من وجهة نظر المنظمة كما قد تكون من وجهة نظر المجتمع : تكاليف اجتماعية : الاستغناء عن العمالة نتيجة استخدام التكنولوجيا .

٢ – العائد على الاستثمار :

هذه الصفة مهمة لمشروعات الأعمال ولكنه ليس من السهل الدفاع عنها فى المنظمات العامة (التعليم فى الجامعة حيث العائد غير سهل فى القياس وربما يكون غير قابل للقياس) .

٣ – تحقيق الكفاءة :

تحقيق وفر فى الوقت أو إلغاء فى الاختناقات .

٤ – درجة المخاطرة وعدم التأكد :

المخاطرة هنا بمعنى مدى الاختلافات المتوقعة نتيجة التطبيق وتزداد المخاطرة بزيادة الاختلافات المتوقعة فى الإيرادات مثلا أو فى الإقبال عليها . وقد تكون المخاطرة اقتصادية كما قد تكون سياسية .

٥ ـ وضوح نتائج الابتكار :

إن وضوح نتائج الابتكار وإمكان معرفة الناس بهذه النتائج تساعد على قبول الابتكار .

٦ ـ الملاءمة للتركيب السيكو اجتماعى للمنظمة :

درجة ملاءمة الابتكار مع القيم والخبرات الموجودة لدى الناس .. سواء كان على المستوى القومى أو على مستوى المجموعة . وكلما كانت المنظمة تسمح بالتغيير كان التغيير الجديد بالنسبة لها شيئاً مقبولاً .

٧ ـ القيمة العلمية للابتكار :

إذا كان الابتكار يتصف بالدقة وإمكانية الاعتماد عليه والتناسق ساعد ذلك على قبول الابتكار .

٨ ـ أصل الابتكار :

هل الابتكار نشأ داخل المنظمة أو من منظمة أخرى ؟ من بلدة أخرى لها نفس القيم الحضارية والنظام السياسى . فكثيراً ما ترفض الابتكارات لأنها آتية من بلاد معينة .

٩ ـ درجة التأثير فى الأحوال القائمة (شمول التغيير من عدمه)

كلما كان الابتكار شاملا زادت درجة الرفض . أما إذا كان التغيير جزئياً مثل إدخال التعليم بالتليفزيون فى جامعة فإن القبول يكون أسهل .

١٠ ـ العلاقات المتبادلة :

إذا كان الابتكار يحدث تغييرات جوهرية بين العلاقات المتبادلة فى المنظمة (ولاسيما بين مراكز القوى فإن ذلك يزيد من معارضة الابتكار) .

١١ ـ الموافقات المتعددة :

إن الابتكار الذى يتطلب موافقات متعددة أصعب فى قبوله من الابتكار الذى يتطلب موافقات أقل .

١٢ ـ عمومية أو خصوصية الابتكار :

إن الابتكار الذى يتعلق بمعظم الشعب أسهل فى قبوله من الابتكار الذى يتعلق بطائفة قليلة . . . حيث سيكون من السهل ـ حتى على الأحزاب المعارضة ـ قبول التغيير طالما أنه فى صالح الشعب ككل .

١٣ ـ القدرة المستقبلية للابتكار لتشجيع الابتكار :

إن الابتكار الذى يحمل فى طياته قدرات لتشجيع وتدفق الابتكارات المستقبلة أقوى من الابتكار الذى يقف عند تطبيقه دون امتداد .

هذه هى العوامل أو الصفات التى يجب دراستها فى الابتكار لمعرفة عوامل القبول أو الرفض الكامنة فى أى ابتكار ، إن هذه العوامل بلا شك تحدد المتطلبات التنظيمية للابتكار .

مراحل وأشكال اتخاذ القرار فى الابتكار

تلعب مراحل اتخاذ القرارات دوراً هاماً فى الابتكار لأن متخذى القرارات فى المنظمة مواجهون باختيارين إما الابتكار أولا (إما الاختيار بين أنواع مختلفة من الابتكارات) أو استخدام طرق مختلفة لتطبيق الفكرة الجديدة . إن متخذى القرارات عادة ما يتخذون القرار الذى يمثل بديلا معقولا وليس بالضرورة أفضل بديل على الإطلاق .

إن متخذى القرار فى الابتكار غالباً ما يعملون فى ظل عدم تأكد . . لأنهم لا يوجد لديهم عادة معلومات كاملة تمثل النتائج المترتبة على كل بديل . إن عدم التأكد قد يكون عدم تأكد فنى بمعنى أن الابتكار قد لا يحقق الأشياء التى يدعيها وهناك عدم تأكد تسويقى (تجارى) من حيث النتائج البيعية للابتكار . . وهناك بطبيعة الحال عدم تأكد مالى أى المخاطر المالية المترتبة على التمويل بالقروض وغالباً ما تزداد بزيادة مخاطر الأعمال (التسويقية التجارية) .

فجوة الأداء والابتكار :

إن الدافع للابتكار عادة ما يكون ناتجاً من أداء المنظمة فى الوقت الحالى غير مرضى فمتخذوا القرار يرون فجوة بين الأداء الحالى وبين الأداء الذى يتطلعون إليه .

وبالرغم من أن معايير الأداء المقبول يتكيف مع الأداء الفعلى عبر الزمن لأى منظمة فإن هناك وسائل محددة يظهر فيها الاختلاف بين الأداء المقبول والأداء الفعلى . هذه الحالات هى :

١ ــ إن تكييف الأداء المقبول للأداء الفعلى للمنظمة بطىء . . فهناك وقت يكون فيه توقعات المديرين عن الأداء مرتفع فإذا لم تحقق المنظمة هذه التوقعات المرتفعة فإن هناك وقتاً كبيراً حتى يتكيف المديرون مع المعدلات المنخفضة (الفعلى) .

٢ ــ عندما تعيش المنظمة فى ظروف مستقرة فقد يشعر المديرون فيها أنه يمكنهم تحقيق معدلات أعلى من تلك التى يحققونها .

٣ – ربما يكون هناك تغييرات فى المنظمة ذاتها مثل :

(أ) تعيين مديرين جدد بفكر جديد بآمال جديدة .

(ب) استخدام التكنولوجيا فى المنظمة ربما يغير القواعد والإجراءات ويخلق فجوة جديدة فى الأداء .

(ح) تغييرات فى مراكز القوى فى المنظمة أو تغييرات فيما يعتبرون أداء مقبولا .

٤ – ربما يكون هناك تغييرات خارج المنظمة مثل :

(أ) تغير فى تركيب هيكل السوق الذى تعمل فيه المنظمة .

(ب) تغير فى التكنولوجيا فى الصناعة ككل .

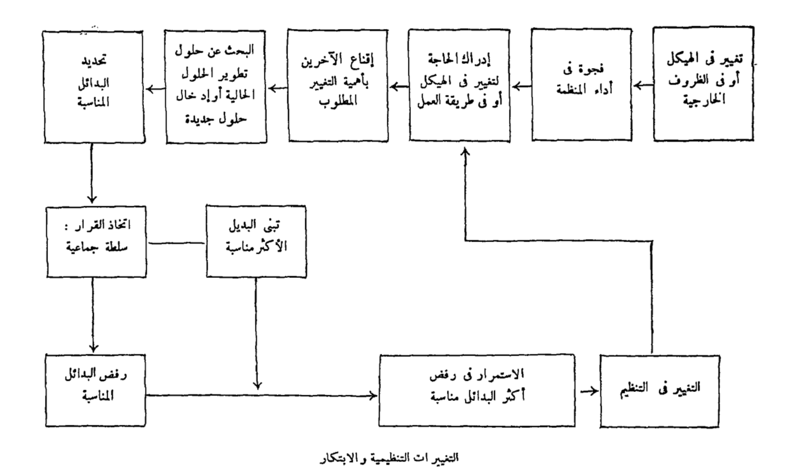
(ح) تغير فى المركز النسبى للمنظمة ذاتها فى المجتمع .

مراحل العملية الابتكارية :

من المفيد تقسيم العملية الابتكارية إلى مراحل . ومن وجهة نظر الوحدة المتبنية للابتكار فإنه يمكن تقسيم العملية الابتكارية إلى قسمين :

١ – تبنى الفكرة .

٢ – تطبيق الفكرة . وهناك قد يكون مفارقات عديدة فقد تتبنى الجامعة مثلا فكرة جديدة ولكنها تخصص مبلغاً ضئيلا فهل يمكن القول بأن الجامعة تبنت الفكرة . . هل المسألة هى مجرد موافقة على قرار ؟



التغييرات التنظيمية والابتكار

Zaltman, Duncan, Holbeck, *Innovations and Organizations*, p. 5.

إن أفضل تقسيم لمراحل العملية الابتكارية كما يلى[١] :

المرحلة الأولى : مرحلة المبادأة — وهذه المرحلة تنقسم إلى المراحل الفرعية الآتية :

المرحلة الفرعية ١/١ مرحلة إدراك المعلومات .

المرحلة الفرعية ١/٢ مرحلة تكوين الاتجاهات نحو الابتكار .

المرحلة الفرعية ١/٣ مرحلة اتخاذ القرار .

المرحلة الثانية : مرحلة التطبيق — وهذه المرحلة تنقسم إلى المراحل الفرعية التالية :

المرحلة الفرعية ٢/١ مرحلة التطبيق الأولى .

المرحلة الفرعية ٢/٢ مرحلة الاستمرار .

طرق اتخاذ القرارات الابتكارية :

إن النقطة الجوهرية فى تصنيف الابتكار هى فى الدرجة التى يتطلبها الابتكار من تغييرات تنظيمية . إن التغييرات التنظيمية تحدث عادة فى المرحلة الثانية من مراحل العملية الابتكارية : مرحلة التطبيق .

إن معدل التغيير المطلوب وسرعته يتوقف على النتائج المتوقعة فى التطبيق وعن نوع القرار الابتكارى .

ويمكن تقسيم القرارات الابتكارية إلى قسمين :

١ — قرارات فردية .

---

(١) Zaltman, Duncan, Holbek, *Innovations and Organizations*, p. 62.

٢ ـ قرارات جماعية .

إن أساس هذا التقسيم هو درجة المشاركة التى استخدمت فى صناعة القرار .

القرارات الفردية :

ويمكن تقسيم القرارات الفردية إلى قسمين :

(أ) قرارات اتخذت دون مشاركة المرءوسين فى الوسائل .

(ب) قرارات اتخذت مع إشراك المرءوسين فى الوسائل أو فى كيفية التنفيذ .

إن الفرق بين القرارين المذكورين هو أن القرارات التى ساهم فيها المرءوسون بآرائهم حول الأساليب أو كيفية التنفيذ تخفض من المعارضة فى مرحلة التطبيق على اعتبار أن بعض المناورات السياسية قد تمت بين المرءوسون فى مرحلة صناعة القرار (حول الوسائل) .

القرارات الجماعية :

إن ما يميز القرارات الجماعية عن القرارات التى شارك فيها المرءوسون هو فى وجود نوع من التصويت حول ما إذا كانت المنظمة تتبنى الابتكار . ولا يشترط التصويت فى حد ذاته ولكن يشترط أى وسيلة يتم فيها الموافقة شبه الإجماعية consensus

أسباب فشل الابتكار على حسب
مراحل عملية الابتكار

إن كثيراً من الابتكارات لا يتم تبنيها أو لا يتم تطبيقها بنجاح لأسباب كثيرة . ويمكن حصر أسباب فشل الابتكارات على حسب مراحل عملية الابتكار كالآتى :

١/١ مرحلة إدراك المعلومات :

١ ـ الحاجة للاستقرار لا يشجع على التفكير فى الابتكار فهو تهديد .
٢ ـ التأثيرات على العلاقات المتبادلة المستقرة .
٣ ـ التفاخر الفردى بمعرفة مزايا الابتكار (دون علم) .

٢/١ مرحلة تكوين الاتجاهات :

١ ـ التخصص وعدم الرؤية الكاملة .
٢ ـ الأدوار وما يخشاه الناس من فقدانهم لأدوارهم المعترف بها .
٣ ـ المركز الهيراركى والخوف من التدهور .
٤ ـ البعد عن الأصدقاء والزملاء .

١/١ مرحلة التطبيق الأولى :

١ ـ استيفاء الشكل فى التغيير عن طريق ربط الابتكار بالهيكل البيروقراطى
٢ ـ المناورات الدفاعية لكى يحدث الابتكار تغييراً حقيقياً .
٣ ـ السلبية أو عدم بذل أقصى طاقة مطلوبة لانعدام الثقة وللمخاوف ..

٢/٢ مرحلة الاستمرار :

ـ ازدياد الصراعات التنظيمية التى تؤدى إلى إلغاء « الفكرة » .

وفيما يلي إطار عام لأشكال معارضة الابتكار من وجهة نظر الفرد[١]

شكل المعارضة	سبب المعارضة	حالة المعارض	رد الفعل المتوقع
الجهل	عدم إعلام	عدم معرفة	ليس من السهل الحصول على معلومات
عدم اتخاذ موقف	البيانات غير مقنعة	غير واثق	أريد أن أنتظر وأعرف قيمة الابتكار قبل أن أحاول
موقفى (يتوقف على)	البيانات غير كافية	١ – مقارن	البدائل الأخرى جيدة أيضاً
		٢ – هجومى	النظام الحالى والظروف الحالية لا تسمح
		٣ – مقهور	هذا يكلف كثيراً ولانستطيع
شخصى	البيانات غير مقنعة لى شخصياً	١ – قلق ٢ – شعور بالذنب ٣ – سلبى	– أنا لا أعرف إذا كان ذلك مفيداً – أنا أعرف ضرورة التغيير ولكن ليس لدى وقت – ليس هناك فائدة
تجريبى	تجارب سابقة أو حالية	متأكد	– لقد جربت ولا تنفع

(١) Ficholtz and Rogers Zaltman, *et al.*, p. 101.

المتغيرات التنظيمية التى تسهل الابتكار

فى ضوء ما تقدم فإنه يمكننا تمييز أربعة متغيرات تنظيمية تسهل عملية الابتكار ، ولو أنه من الضرورى التمييز بين مرحلة التفكير واتخاذ القرار وبين مرحلة تطبيق الابتكار وكذلك قوى القبول وقوى الرفض فى الابتكار ذاته .

أولا — توافر المتخصصين المهنيين :

إن زيادة عدد المتخصصين المهنيين فى التنظيم يعطى فرصة لإحضار معلومات جديدة للمنظمة . . . هذه الزيادة من المعرفة تحقق مزيداً من الاحتكاك فى الآراء وبالتالى مزيداً من المقترحات الابتكارية . إن المشكلة هنا هو أن توافر الآراء يشجع على دراسة الاقتراح وربما قبوله إلا أن وجهات هؤلاء المتخصصين المهنيين ربما تتعارض فى التطبيق حيث تنشأ مشكلات من وجهات النظر المتخصصة .

ثانياً — عدم التركيز على القواعد واللوائح والإجراءات :

إن التركيز الزائد على القواعد واللوائح والإجراءات يحد من حرية متخذى القرارات ورغبتهم فى اتخاذ قرارات ابتكارية — كما سبق أن تكلمنا عند مناقشة النموذج البيروقراطى . . . وسبب ذلك واضح وهو عدم وجود وعى عند البيروقراطيين عن فجوة الأداء .

وعلى ذلك فالتنظيم البيروقراطى لا يشجع على قبول الابتكار ولكن إذا تم قبول الابتكار فإن القواعد واللوائح والإجراءات تساعد فى التطبيق . وهذه مشكلة تنظيمية كبرى حيث النموذج الصالح للتطبيق غير صالح لقبول الأفكار الجديدة .

ثالثاً – اللامركزية فى السلطة :

قلنا فى بداية هذا الفصل إن وجود مفهوم رئيس واحد للمنظمة يجعل من الصعب قبول الابتكار . . حيث إن أى تغيير يجب أن يكون بموافقته وقلنا إن المركزية لا تشجع على الابتكار حيث يتم طرد جميع المقترحات المبتكرة من أسفل إلى أعلى وربما تتلاشى فى الطريق أو ترفض فى الرئاسة الأعلى للتنظيم .

إن اللامركزية تساعد على الابتكار فى مراحله الأولى : مرحلة التفكير واتخاذ القرارات ولكن الأفكار الجديدة التى تم تبنيها تجد مشكلات فى التطبيق مع اللامركزية .

رابعاً – العلاقات الشخصية :

إذا كانت العلاقات الشخصية متوافرة فى التنظيم فإنه غالباً ما يصبح السهل التصدى للمشكلات الفنية إذا تم تفريغ المشكلات السلوكية والانفعالية منها . إن من أكبر المشكلات فى قبول أو تطبيق الابتكار وجود انفعالات كراهية أو عدم تعاطف حيث إن وجودها يجعل من الصعب التصدى للمشكلات الفنية بفعالية .

خامساً – التعامل مع الصراع :

إن التعامل مع الصراع بالمواجهة والتفهم يشجع على قبول وتطبيق الابتكار . . أما قمع الصراع فهو يزيد من قوة المعارضة الخفية للابتكار حيث يمارس المصارعون أساليب رفض مضادة خفية من جميع الأشكال والألوان .

ملخص

حاولنا فى هذا الفصل معرفة المتطلبات التنظيمية للابتكار . . فلقد وجدنا أن التنظيم البيروقراطى غير قادر على قبول الابتكار وإذا تم قبول الابتكار فإن تنفيذ الابتكار يتعثر . . لقد تعرضنا لمفهوم الابتكار على أنه أى فكرة جديدة تتبناها المنظمة ولو كانت موجودة وهو ما أشرنا إليه على أنه « ابتكار تنظيمى » ودرسنا أنواع الابتكار وعوامل القبول والرفض الكامنة فى الابتكار باعتبارها ضرورية لمعرفة المتطلبات التنظيمية . . ودرسنا مراحل اتخاذ القرارات الابتكارية حيث فرقنا بين مرحلة التفكير وبين مرحلة التطبيق حيث لكل منهما متطلبات تنظيمية ودرسنا أشكال اتخاذ القرارات الفردية والجماعية .

وقمنا بتصنيف أسباب فشل الابتكار على حسب مراحل عملية الابتكار وانتهينا إلى تحديد المتغيرات التنظيمية التى تسهل الابتكار . . . هذه المتغيرات التنظيمية تتعارض تعارضاً أساسياً مع التنظيم البيروقراطى . وكان هذا الفصل انطلاقاً لمعرفة أثر الظروف البيئية وتكنولوجيا العمل على المتطلبات التنظيمية وهو موضوع الفصل القادم .



الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية

(النموذج الميكانيكى والنموذج العضوى للتنظيم)

- العلاقة بين ظروف السوق ونظام الإنتاج وبين نموذج التنظيم الملائم.
- النموذج الميكانيكى للتنظيم
- النموذج العضوى للتنظيم

العلاقة بين ظروف السوق ونظام الإنتاج
وبين نموذج التنظيم الملائم

انتهينا فى الفصل السابق إلى المتغيرات التنظيمية التى تسهل الابتكار ويعتبر هذا الفصل امتداداً طبيعياً للخط الفكرى للفصل السابق . نحن نعرض فى هذا الفصل المتطلبات التنظيمية للظروف البيئية والتكنولوجيا .

فالظروف التجارية المستقرة ذات الطلب المستقر يصلح لها تنظيم يختلف عن التنظيم الملائم للظروف التجارية غير المستقرة أو ذات الطلب المتغير . . كما أن نظام الإنتاج الكبير (النمطى) يتطلب تنظيماً يختلف عن التنظيم الذى يكون فيه نظام الإنتاج بالطلبيات هو الأساس .

إن النموذج التنظيمى الملائم للسوق المستقرة والطلب المستقر هو « النموذج البيروقراطى » أو كما يعرفه البعض « النموذج الميكانيكى » للتنظيم Mechanistic model of organization فى حين أن النموذج التنظيمى الملائم للسوق المتغير أو سريع التغير فهو — على حد تعبير صاحب النموذج « بيرنز » وزميله (١) . « النموذج العضوى » للتنظيم .
Organismic model of organization

هذا على جانب السوق أما على جانب نظام الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة فإننا نجد أن نموذج التنظيم المناسب لنظام الإنتاج الكبير (النمطى) هو « النموذج الميكانيكى » للتنظيم مع تحفظات خاصة بموضوع الابتكار السابق عرضه . أما نموذج التنظيم المناسب لنظام إنتاج الطلبيات فهو

(١) Burns and Stalker, *Management of Innovation*.

النموذج العضوى للتنظيم والسؤال الآن : ما هو النموذج الميكانيكى وما هو النموذج العضوى للتنظيم ؟ ما هو الفرق بينهما .

لقد قام « بيرنز » وزميله ستوكر بدراسة ميدانية فى ميدان الإلكترونيات. وهو ميدان تعرض لظروف تجارية متغيرة وظروف تكنولوجية متغيرة أيضاً بمعدل سريع . وقام باختيار نموذجين من الشركات أحدهما يعمل فى ظل النظام الميكانيكى (البيروقراطى) والآخر يعمل فى ظل نظام عضوى . organismic

النموذج الميكانيكى للتنظيم Mechanistic

فى التنظيم الميكانيكى تقسم أعمال المنظمة ككل إلى تخصصات . يقوم كل فرد بتحمل مسئوليته فى العمل كجزء منفصل عن الهدف العام للشركة ككل . فهناك شخص ما فى المنظمة فى أعلى مستوى مسئول عن التأكد من أنه عمله (عمل الفرد) متسق أو منسق مع أعمال الأفراد الآخرين . إن الأساليب الفنية والواجبات والسلطات المرتبطة بكل منصب محددة تحديداً جيداً . وهناك قيمة عالية موضوعة على الدقة فى التحديد والدقة فى الفصل للاختصاصات .

إن التفاعل فى الممارسة الفعلية للتنظيم (الميكانيكى) يتبع خطوطاً رأسية — أى بين الرؤساء والمرءوسين . إن عمل الموظف وممارساته موصوفة بدوره الوظيفى (من خلال وصف وظيفى) ومحكومة بتعليمات وقرارات صادرة من الرؤساء . إن هيراركية القيادة هذه مدعمة بافتراض أن الشخص الوحيد الذى يعرف كل شىء عن الشركة — أو يجب أن يعرف — هو الشخص الذى يقع على قمة التنظيم — إنه الشخص الوحيد إذن الذى يعرف كيف يمكن تخصيص أو استخدام الموارد البشرية .

إن الناس تتصور نظام الإدارة على أنه هيراركية معقدة يمكن تبسيطها فى خرائط تنظيمية وتعمل من خلال نظام رقابى مبسط حيث تتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى من خلال فلتر تنظيمى متتابع (رئاسات متعددة) وحيث تتدفق القرارات والتعليات إلى أسفل من خلال مكبرات متتابعة مرءوسين فى حلقات متعددة .

واضح أن التنظيم الميكانيكى – فى الواقع – ما هو إلا البيروقراطية الرشيدة التى تكلمنا عنها فى الفصل السادس والمعروفة لكل طلبة التنظيم منذ قرن من الزمان . فالبيروقراطية أو النموذج الميكانيكى للتنظيم باستخدام ألفاظ « بيرنز » تمثل بالنسبة للموظف عالماً منظماً فى ميدان العمل . فقراراته وتصرفاته تحدث فى إطار مستقر من الوظائف والمهارات والمعرفة المتخصصة والاختصاص الوظيفى . فنى مصنع ينتج سلعاً نمطية فى سوق مستقرة فإن نمط القرارات والتصرفات سيكون متفقاً مع هذا الوصف السابق .

فإذا نزل الواحد منا إلى مستويات إدارية أقل فإننا نجد كمية محدودة من المعلومات وفهم أقل لما يجرى من الأمور فى باقى أجزاء المنظمة . إننا نجد أن وظيفة كل شخص أصبحت أكثر تحديداً من رئيسه . وإلى حد معين نجد أن سلطته قليلة ومعلوماته قليلة وخبرته الفنية غير كافية لاتخاذ القرارات . إن رؤساءه يخبرونه إذا خرج عن حدوده بشكل واضح . . وفيما عدا ذلك فإن المفروض فيه أن يعرض الأمر على رئيسه .

فوحدات التنظيم الميكانيكى إذن هى الأنماط الهرمية التقليدية فى التنظيم . فنى الوحدة التنظيمية الميكانيكية كما سبق أن وضحنا عن النموذج الكلاسيكى – يتم تصميم الهيكل على أساس أن يعمل مثل الماكينة أو الآلة فيتم :

(أ) تحديد أدوار المناصب تحديداً دقيقاً .

(ب) تحديد الإجراءات تحديداً دقيقاً .

(ج) تحديد قنوات الاتصال تحديداً دقيقاً .

(د) تقسيم الأعمال إلى أجزاء بحيث يتم تجميعها مرة أخرى .

(هـ) ترتيب السلطات والنفوذ والمعلومات على حسب المستويات الإدارية بمعنى أن كل مستوى إدارى أعلى يتمتع بقدر أعلى من السلطة بقدر أعلى من النفوذ ، بقدر أعلى من المعلومات .

(و) تركيز عملية اتخاذ القرارات فى أعلى الوحدة والمستويات العليا هى التى تتخذ قرارات قيمية من أجل تقرير ما هو الأهم وما هو المهم بما يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة .

(ز) المستويات الإدارية العليا هى التى تقرر القنوات التى من خلالها سيجمع الرئاسات فى المستويات الأقل المعلومات والطريقة التى تستخدمها لتصنيف تلك المعلومات .

فى التنظيم الميكانيكى يتم تصميم المنظمة مثل الآلة : حيث يتم النظر إلى الأفراد على أنهم أجزاء مسئولة عن القيام بواجبات محددة . وعندما يترك العاملون المنظمة — بالاستقالة أو بلوغ سن المعاش أو غير ذلك ، فإن عاملين آخرين يحلون محلهم . وهناك شخص ما فى القمة هو المصمم ، هو الذى يحدد الأجزاء وهو الذى يحدد كيف يمكن تحقيق التناسب والارتباط بينها [1] .

---

(١) Michael McCaskey : *An Introduction to Organization Design* in, Ivancevich, Donnelly, *Readings in Organizations*. 1976, p. 181.

الحالات التي يكون فيها التنظيم الميكانيكي مناسباً :

١ — عندما يكون عمل الوحدة التنظيمية مستقراً ومحدداً ومن الممكن برمجته .

٢ — عندما يفضل أعضاء المنظمة أن يعيشوا فى ظل مواقف محددة جيداً وذلك :

(أ) إذا شعروا بالأمان نتيجة الروتين .

(ب) إذا كانوا يريدون أن يتبعوا إشراف الآخرين .

إن الشكل الميكانيكي للتنظيم كفء ومن الممكن التنبؤ به . حيث إن الناس التي لا تتحمل غموض الأحوال تجد راحة فى العمل فى ظل هذا النظام المستقر والذى يحقق الأمان .

ولكن الشكل الميكانيكي أقل مرونة لأنه بمجرد إقرار الإجراءات وخطط الاتجاه يصبح من الصعب تغييرها . ومن ناحية أخرى فالنموذج الميكانيكي يمكن أن يحوى خطورة تفتيت الوظائف بحيث تصبح مملة بمسئولية صغيرة جداً وبالتالي تحمل مخاطر الإحساس بتفاهة العمل والقيمة الذاتية .

النموذج العضوى للتنظيم

إن التنظيم العضوى Organismic Organization هـو التنظيم الملائم للظروف البيئية غير المستقرة عندما تنشأ المشكلات الجديدة وغير المعروفة بشكل مستمر وعندما تنشأ متطلبات مستمرة لا يمكن تقسيمها إلى أجزاء ولا يمكن توزيعها على أجزاء فى « هيراركية » . إن الوظائف —

فى النموذج العضوى - تفقد كثيراً من تحديدها الرسمى . إن الفصل الواضح والمحدد للوظائف يصبح عملية غير مستحيلة . إن المسئوليات والواجبات وطرق العمل والسلطات نجدها غير ممكنة التحديد ويتطلب الأمر إعادة تحديدها بصفة مستمرة من خلال الآخرين الذين يمارسون عملا جماعياً أو مشتركون فى حل مشكلة جماعية .

فى ظل التنظيم العضوى يجب على الفرد أن يقوم بوظيفته من خلال معرفة الهدف الكلى ومن خلال معرفة الموقف الكلى والظروف الكلية للمنظمة . إن التفاعل والاتصالات بين الأفراد تتم أفقياً ورأسياً . . فى أى اتجاه . ويأخذ التفاعل بين الأفراد نمطاً ثنائياً (بين اثنين فى مستوى واحد) وليس نمطاً رئاسياً بين رئيس ومرءوس . وبالتالى « فالمفهومية » أو «المعلومية» لا تصبح حكراً على الرئيس الذى يقف على قمة التنظيم .

إن أفراد المنظمة التى تعمل فى ظل النموذج العضوى تكره الخرائط التنظيمية وتهاجمها على اعتبار أنها طريقة تفكير تنظيمى خاطئ لمنظمة تعمل فى ظروف متغيرة . فالمفروض فى المديرين أن يستخدموا الطاقات الكامنة فى الموظفين بالكامل وبالتالى يجب تحديد وظيفة كل شخص بشكل واسع ومرن من أجل أن تتكيف مع إمكانياته الكامنة ومبادأته . إن هناك إصراراً على توصيف الوظائف بشكل عام جداً . فى هذا التنظيم العضوى فإنه يجب الإقلال من الاتصالات المكتوبة إلى أقل حد ممكن . إن الاتصال بين أفراد التنظيم لتحديد أدوار كل منهم يكون من خلال الاتصال بالزملاء وليس بالرئيس .

ومن ناحية الموظف ، فإن الفرق المهم بين النموذج الميكانيكى والنموذج العضوى هو فى درجة التزامه نحو المنظمة التى يعمل بها . فالتنظيم الميكانيكى

يخبره ما الذى يجب أن يفعله وطريقة الأداء ، والأشياء التى يجب أن يبتعد عنها والأشياء التى تخرج من اختصاصه والأشياء غير المتوقع منه أن يفعلها .

فى النموذج العضوى فإن تلك الحدود السابقة تتلاشى . إن المتوقع من الموظف أن يتصور نفسه على أنه ملتزم بأن يقوم بأى عمل ظاهر فى أفقه . . إنه لا يمارس مهارة خاصة ولكنه ملتزم بنجاح المنظمة ككل (مثل لاعب الكرة فى فريق لكرة القدم يكون مسئولا عن الكرة حتى ولو كانت مع غيره. ومثل الطبيب الذى يقوم بعمليات جراحية ويسحب على جميع التخصصات والمعارف) .

فالتنظيم العضوى بعكس التنظيم الميكانيكى مبنى على تصميم بيولوجى لبناء المنظمات البشرية .

إن الهدف من التصميم العضوى هو ترك النظام مفتوحاً للظروف البيئية المحيطة من أجل الاستفادة القصوى من الفرص الجديدة . إن التنظيم العضوى يعتمد على عدة أسس :

- إن متطلبات العمل محددة بشكل عام (وليس بشكل دقيق) وهى متغيرة . وبالتالى فإن للأفراد فى التنظيم أدواراً متعددة (وليست محددة) وهى قابلة باستمرار لإعادة التحديد فى علاقتهم ببعض .
- إن كل المستويات الإدارية تقوم باجتهادات وهناك عدد قليل من قنوات الاتصال محددة مقدماً .
- هناك لامركزية أكبر فى اتخاذ القرارات على أساس تدفق السلطة والنفوذ إلى الشخص الذى لديه الخبرة القصوى للتصدى للمشكلة المطروحة .

• الوحدة التنظيمية العضوية ليست مقسمة إلى وحدات بتخصصات محددة وإنما تحوى مجموعات مختلفة لتحوى طرق تفكير مختلفة وانتماءات فكرية متعددة .

• الحدود بين التنظيم وبين البيئة مفتوحة بحيث يستوعب التنظيم أية تعديلات مطلوبة .

الحالات التي يتناسب معها التنظيم العضوى :

١ ــ عندما تكون الأعمال غير معروفة بالضبط أو إنها غير مفهومة بالكامل من أجل أن يتم برمجتها .

٢ ــ عندما يكون الأفراد على غير استعداد لتقبل الأوضاع المستقرة أو أنهم يحبون التنوع والتغيير والمخاطرة .

٣ ــ الشكل العضوى أكثر مرونة ويستجيب بسرعة للفرص غير المتوقعة .

نقط ضعف التنظيم العضوى :

١ ــ غالباً ما يكون التنظيم العضوى مضيعة للموارد .

٢ ــ عدم وضوح السلطة والرقابة وهيراركية المعلومات فإن الوقت قد يضيع فى ازدواج مجهودات الآخرين .

٣ ــ إن الضغط الذى يفرضه عدم التأكد والتهديد المستمر لصراعات القوى قد ينهك هذه القوى ذاتها .

ملخص

أوضحنا فى هذا الفصل أن السوق المستقرة ذات الطلب المستقر يصلح لها النموذج الميكانيكى للتنظيم (النموذج البيروقراطى أو الكلاسيكى) كما أوضحنا أن هذا النموذج الميكانيكى يكون مناسباً لنظام الإنتاج الكبير (الإنتاج النمطى) .

أما السوق المتغيرة ذات الطلب المتغير أو غير المستقر فإن النموذج الملائم هو النموذج العضوى للتنظيم . كما أوضحنا أن هذا النموذج العضوى يكون مناسباً لنظام الإنتاج بالطلبية .

لقد شرحنا فى هذا الفصل بتفصيل مسهب الفرق بين النموذج الميكانيكى والنموذج العضوى وبالرغم من التكرار حول عرض النموذج الميكانيكى (البيروقراطى) فإننا أردنا أن تكون وجهة نظرنا واضحة حول نقط ضعف النموذج البيروقراطى لمقابلة التغييرات البيئية والتكنولوجية .

إن التفكير السائد فى البلاد العربية هو أن النموذج البيروقراطى نموذج ملائم وكان لابد لنـــا من التصدى لهذا المفهوم الشائع ونحن نستبيح القارئ عذراً فى انتقاداتنا المستمرة للنموذج البيروقراطى (الكلاسيكى) أو الميكانيكى وهى كلها أسماء لشىء واحد .

ويجب ألا يفهم أننا ننتقد هذا النموذج البيروقراطى على إطلاقه ولكننا نريد أن نوضح الاعتبارات البيئية والتكنولوجية ومتطلبات الابتكار والتجديد .



٩

التوصيف الفعال للمناصب الادارية

- ضرورة توصيف المناصب الإدارية
- نماذج من التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية .
- عيوب التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية
- ما يجب أن تحويه بطاقات وصف المناصب الإدارية .
- نموذج من بطاقة فعالية منصب
- « مسئولية التبقرط » .
- نماذج من مجالات فعالية عدد من المناصب الإدارية .
- الاستفادة من التوصيف التقليدى فى استخراج مجالات نتائج للمناصب الإداريه



مقدمة

حاولنا فى الفصول السابقة (حتى الفصل الثامن) حل بعض القضايا الأساسية فى تصميم التنظيم : سواء التنظيم الكلاسيكى أو تصميم المنظمات الكبيرة المعقدة (النموذج البيروقراطى) ثم عالجنا المتطلبات التنظيمية للابتكار على اعتبار أن التنظيم البيروقراطى غير قادر على الإصلاح الذاتى إلا من خلال « أزمة » ثم امتد فكرنا لدراسة الظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلباتها التنظيمية فعرضنا النموذج « العضوى » باعتباره نموذجاً مختلفاً اختلافاً كلياً عن النموذج الميكانيكى (الكلاسيكى أو البيروقراطى) .

وفى هذا الفصل نستكمل تصميم التنظيم وذلك بتوصيف المناصب الإدارية . فنتطرق أولا لأهمية توصيف المناصب الإدارية ثم نستعرض الطريقة التقليدية فى توصيف المناصب وننتهى إلى التوصيف الذى نراه فعالا فى توصيف المناصب .

ضرورة توصيف المناصب الإدارية

تصور الخريطة التنظيمية الهيكل التنظيمى بمناصبه المختلفة ولكنها لا توضح اختصاصات كل منصب كما لا توضح مختلف العلاقات بين المناصب . . . إن كتابة وصف وظيفى لكل منصب Position Job Description مسألة ضرورية فى المنظمات الكبيرة للأسباب الآتية :

إن توصيف المناصب الإدارية ضرورى فى المنظمات الكبيرة لأنه يحقق الأهداف الآتية[1] :

---

(١) مع الاسترشاد بما جاء فى : Dale, *Organization*, op. cit., p. 244.

١ ـ إن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة يجعل نشاط المنظمة كلها أكثر وضوحاً عند كتابتها وبالتالى فإن احتمالات التعارض والاحتكاك تقل بين مختلف العاملين .

٢ ـ إن توصيف المناصب الإدارية يبين ـ ويجب أن يبين ـ بشكل واضح كيف يتم نسج مختلف العمليات فى المنظمة الكبيرة ، وبدون هذه المسئوليات المكتوبة يصعب على الشخص معرفة دوره فى الإطار الكلى .

٣ ـ إن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات يعتبر من الأدوات الهامة لتعريف الرؤساء الجدد المنضمين للمنظمة ، وتدريب الرؤساء الحاليين إلى مناصب أعلى حيث باستخدام هذه الأوصاف الوظيفية يتم توصيل خبرات كبار المديرين الناجحين فى المنظمة ، حيث يكون من الصعب أحياناً نقل التجارب الناجحة شفوياً .

٤ ـ إن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إدارى يجعل كل مدير عالماً بحدود سلطاته فى اتخاذ القرارات ، وبالتالى فهو يستطيع أن يعمل ويقرر دون تردد .

٥ ـ إن توصيف المناصب الإدارية ـ إذا تم بدقة ـ يعتبر من الأدوات المهمة فى تقييم أداء الشخص شاغل المنصب . ذلك على اعتبار أن المسئوليات هى الأشياء المتوقعة منه ؛ فهى معايير تتم الرقابة بموجبها .

٦ ـ إن وصف المناصب الإدارية بما تحويه من بيانات بمثابة مؤشرات يتم على أساسها تحديد الأجر وتحديد بدلات العمل أو بدلات التمثيل .

٧ ـ إن الكتابة التفصيلية للمسئوليات والسلطات فى المنصب الإدارى توضح ـ ويجب أن توضح ـ الطريقة الحالية لتدفق العمل حيث تعتبر نقطة انطلاق للتطور والتحسين .

٨ — إن وصف المناصب الإدارية هى خطوة ضرورية لتحديد مواصفات شاغل المنصب باعتبارها خطوة ضرورية لاختيار الشخص الملائم للمنصب .

وفى بحث قامت به جمعية الإدارة الأمريكية بين ٢١٧ شركة صناعية فى أمريكا من أحجام مختلفة (على حسب عدد الموظفين) اتضح أن أكثر من ٨٥ ٪ من الشركات الكبيرة نسبياً تقوم بعمل توصيف للمناصب الإدارية كما يتضح من الإحصائية الآتية[1] :

عدد الموظفين فى الشركة	عدد الشركات لهذا الحجم فى العينة	نسبة الشركات التى تستخدم أوصافاً وظيفية
١٠٠٠ أو أقل	٦٨	٧٥ ٪
١٠٠١ـــ٥٠٠٠	٩٠	٨٧ ٪
٥٠٠١ـــ٢٠٠٠٠	٤٠	٨٨ ٪
أكثر من ٢٠,٠٠٠	١٩	٨٩ ٪

من هذه الأرقام يتضح أن نسبة استخدام الأوصاف الوظيفية للمناصب الإدارية أكبر فى الشركات الأكبر فى الحجم عنها فى الشركات الأقل فى الحجم ، أى أن هناك علاقة طردية واضحة بين الميل لكتابة الأوصاف الوظيفية وكبر حجم المنظمة .

وقد ذكرت الشركات تحت الدراسة عن فائدة توصيف المناصب الإدارية الفوائد الآتية :

---

(١) Gordon Evans, *Managerial Job Description in Manufacturing.*

	عددالشركات	النسبةالمئوية
توضيح العلاقات والمسئوليات	١٣٩	٧٦
الحصول على بيانات لازمة لتحديد الأجر	١٣٥	٧٣,٨
جعل المديرين والموظفين أكثر فهماً لوظائفهم	١١٢	٦١,٢
تقييم الأداء فى الوظيفة	١٠٥	٥٧,٤
تعريف الجدد بوظائفهم	٩٩	٥٤,١
تحديد الاحتياجات التدريبية	٥٥	٣٠,١
تطوير تدفق العمل	٤٨	٢٦,٢
أسباب أخرى	١٥	٨,٢

نماذج من التوصيف التقليدى للمناصب الادارية

نبين فيما يلى نماذجاً من التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية الآتية :

١ – المدير العـــام .

٢ – مدير الإنتاج .

٣ – مدير التسويق .

٤ – مدير الأفراد .

٥ – المدير المـــالى .

المدير العام :

١ – وضع السياسات الأساسية المقررة من مجلس الإدارة موضع التنفيذ والموجودة فى لائحة السياسات الأساسية بحسب ما هى مسجلة فى اجتماعات مجلس الإدارة بتاريخ . .

٢ – تفسير السياسات الأساسية وإيصالها إلى المرءوسين (...) وشرحها لهم حتى يستطيعوا أن يفسروها بدورها لمرءوسيهم .

٣ – الإشراف على جميع أعمال المشروع وتقديم تقارير دورية عنها إلى مجلس الإدارة مدعمة بالإحصائيات والخرائط .

٤ – تحديد الهيكل التنظيمى الأساسى ومسئوليات المناصب الإدارية (لمرءوسيه) وجعلها متمشية مع ظروف المشروع .

٥ – اعتماد الخطط الإنتاجية والتسويقية المقدمة من رؤساء إدارات الإنتاج والتسويق .

٦ – إعادة رسم سياسات واعتماد سياسات جديدة فى الحالات التى يتقدم فيها رؤساء الإدارات بمشاكل جديدة تتطلب الخروج عن السياسات الموضوعة .

٧ – التأكد من وجود ترتيبات لضمان استمرار توريد السلع والخدمات للعملاء .

٨ – تحديد أو اعتماد ترتيبات عن اتصالات المنظمة وعلاقاتها العامة مع جماهيرها من مستهلكين وموردين وهيئات حكومية .

٩ – إعطاء الاهتمام الملائم للدراسة المستمرة ، بمعاونة رؤساء الإدارات .

١٠ – التأكد من وجود تنسيق بين الإدارات المختلفة ومن جميع أجزاء المنظمة .

١١ – عمل الترتيبات الملائمة لتطوير رؤساء الإدارات الحاليين لمراكز أعلى وتنمية هيئة جديدة لتولى الوظائف الحالية .

١٢ – تشجيع الأبحاث .

١٣ – النظر فى الاقتراحات المقدمة من رؤساء الإدارات بخصوص الأهداف أو السياسات أو إعادة تحديدها .

١٤ – مراجعة التقارير المقدمة من الإخصائيين بالنسبة لأهداف المنظمة ككل .

١٥ – التأكد من أن كل الرؤساء الإداريين يفهمون طبيعة وأهمية الرقابة بالميزانية والأدوات والمعايير الرقابية ويستخدمونها فى مجالات اختصاصاتهم .

١٦ – الحصول على روح معنوية مرتفعة وتعاون اختيارى على مستوى الرؤساء الإداريين بصفة خاصة وفى جميع المشروع بصفة عامة .

حدود سلطات المدير العـــام :

١ – ليس له سلطة إحداث مصاريف رأسمالية تزيد على (٠٠٠ جنيه) بدون الرجوع إلى مجلس الإدارة .

٢ – ليس له التصرف فى أصول الشركة بدون الرجوع إلى مجلس الإدارة .

٣ – له الحق فى حضور جميع اللجان أو إنشائها أو إلغائها بما تقتضيه طبيعة أعمال المنظمة .

المرءوسون المباشرون :

مدير الإنتاج – مدير التسويق – مدير الأفراد – المدير المالى .

مدير الإنتاج :

١ رسم السياسات الإنتاجية والبرامج والخطط الإنتاجية فى حدود السياسات العامة .

٢ – تنسيق الأعمال الإنتاجية والرقابة عليها .

٣ – الإشراف على الأعمال الإنتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط . (مسئولية الإشراف على الأعمال الإنتاجية من يوم إلى يوم تقع على عاتق رئيس الورشة أو مدير المصنع المختص) .

٤ – صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله فى حالة صالحة للعمل وشراء جميع اللوازم والإضافات المقررة بخطط الإنتاج وفى حدود الميزانيات .

٥ – صيانة المبانى الأخرى فى المصنع وما تحتاج إليه من تجديدات وديكورات . . .

٦ – ربط عمليات شراء المواد وكمياتها فى الوقت والمكان المناسبين بما يتلاءم مع خطة الإنتاج .

٧ – ربط عمليات الإنتاج والبضاعة المخزونة بالمبيعات وبرامج المبيعات .

٨ – التأكد من أن الرؤساء الإداريين المشرفين فى إدارة الإنتاج ينفذون سياسات إدارة الأفراد

٩ – مراجعة الأعمال الإنتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الإنتاجية وباستمرار فى سبيل وضع أمثل .

١٠ – الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات .

١١ – مراقبة سجلات الإنتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها ومطابقتها للسجلات المطلوبة والمعتمدة من المدير العام .

١٢ – وضع الإحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام فى فترات دورية وحين طلبها .

١٣ – حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية فى الموضوعات التى لها علاقة بأعمال المشروع .

١٤ – تقديم الميزانيات التقديرية – فى المواعيد المناسبة – المتعلقة بالقوى العاملة والمواد الخام والتشغيل . . .

١٥ - تحديد المعايير والمقاييس الإنتاجية للرقابة على التكاليف وكفاءة الأداء .

١٦ – التعاون مع مدير المستخدمين فى تحديد أجور العمال فى حدود . .

١٧ – التعاون مع مدير المستخدمين فى وضع برامج التدريب .

حدود سلطات مدير الإنتاج :

١ – ليس لمدير الإنتاج حق إحداث مصاريف رأسمالية فى المصنع . . إلخ إلا فى حدود الميزانيات المعتمدة أو بتصريح خاص من المدير العام .

٢ – الإشراف اليومى على الأعمال الإنتاجية من مسئولية مشرف العمال أو مدير المصنع المحلى إلا فى حالات خاصة مثل غيابها أو أسباب أخرى تتعلق بالثقة أو عدم الكفاءة .

المرءوسون المباشرون :

رئيس الشراء ، رئيس المصنع ، رئيس تخطيط ومراقبة الإنتاج ، رئيس بحوث الإنتاج .

علاقات وظيفية :

١ – مع مدير إدارة التسويق لوضع خطط الإنتاج وربطها بخطط التسويق .

٢ – مع مدير إدارة الأفراد لوضع برامج شئون الأفراد فى ميدان الإنتاج .

مدير التسويق :

مدير التسويق مسئول أمام المدير العام عن إدارة جميع الوظائف التسويقية من تخطيط وتنظيم وتهيئة أفراد ورقابة على مجهودات البيع والدعاية والإعلان وأبحاث السوق والخدمات وهو مسئول عن :

١ – الاشتراك فى رسم الأهداف العامة والسياسات العامة والميزانيات والبرامج والخطط .

٢ – رسم الأهداف التسويقية والسياسات التسويقية والميزانيات والبرامج والخطط التسويقية .

٣ – تنظيم إدارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .

٤ – الرقابة على المجهودات التسويقية بقصد تحقيق الأهداف .

٥ – بحوث التسويق : تحديد حجم ومواقع الأسواق ، اتجاهات العملاء ، احتياجاتهم وتفضيلاتهم فى ضوء منتجات الشركة ، خدمات السلعة التى يرغبها المستهلكون ، أحسن طرق البيع والتوزيع ، تحديد مناطق البيع ، اتجاهات الأسعار والتسعير ، واقتراحات تسعير المنتجات . البرامج المثلى للبيع والإعلان ، تحليل الموقف الاقتصادى ، الاتجاهات الاقتصادية الأساسية ، الصناعية منها والتجارية .

٦ – تطوير المنتجات : مسئول عن تصميم المنتجات ورسم وتنفيذ خطط السلعة ، تقديم اقتراحات للجهات العليا عن المواصفات المطلوبة فى السلع الممكن بيعها .

٧ – الدعاية والإعلان : مسئول عن إدارة مجهودات الدعاية والإعلان من تخطيط وتنظيم وتهيئة أفراد وتنسيق ورقابة فيما يتعلق بالدعاية والتنظيم الفنى والعرض والمعارض وتشمل برامج الدعاية وميزانيات الدعاية ورسم السياسات وتنفيذها .

٨ – المبيعات : مسئول عن إدارة المبيعات من رسم الأهداف ووضع البرامج والميزانيات وتعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم ، واختيار قنوات التسويق والموزعين ، واختيار الإخصائيين التسويقيين فى المناطق ، وهو مسئول عن حصة المؤسسة فى المبيعات الكلية الصناعية .

٩ – البرامج والسجلات (الرقابة) : مسئول عن التنبؤات التجارية والميزانية التقديرية وسجلات المبيعات والإحصائيات وبرامج الإنتاج لتحقيق طلبات المبيعات ، البضائع الجاهزة ، وطلبات العملاء ، مصروفات التسويق وتحليلها ، والرقابة على مجهودات الشركة.

المرءوسون :

رئيس قسم المبيعات ، رئيس قسم الإعلان والدعاية ، رئيس قسم بحوث التسويق ، رئيس قسم الخدمات البيعية .

١ – التعاون مع إدارة الإنتاج فى تصميم وتطوير المنتجات وربط خطة الإنتاج بخطة التسويق .

٢ – التعاون مع إدارة التمويل فى رسم ميزانية التسويق فى حدود السياسات المالية للمشروع .

٣ – الاشتراك مع إدارة الأفراد فى وضع سياسات تعين وتدريب وتعويض رجال التسويق .

مدير الأفراد :

– تقديم اقتراحات إلى المدير العام ومساعدته فى رسم سياسات الأفراد لإقرارها من مجلس الإدارة

٢ – التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع رؤساء الإدارات والمشرفين ومن جميع موظفى المنظمة .

٣ – وضع خطط وإجراءات الاختيار والتعيين فى حدود الميزانيات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق .

٤ – تخطيط برامج التدريب للموظفين والإشراف على تنفيذها .

٥ – تحديد موافقة المدير العام – شروط الاستخدام بالنسبة لجميع الموظفين ما عدا رؤساء الإدارات .

٦ – تحديد – بالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق – نظم العمل وقواعده .

٧ – الاتصال بوزارة العمل (؟) فى الشئون المتعلقة بالأفراد .

٨ – حل المشاكل العمالية ومشاكل النقابات بحضور مشرف العمال .

٩ – اقتراح ظروف العمل الملائمة والإسعافات الأولية والخدمات الترفيهية بالتعاون مع مدير الإنتاج .

١٠ – مسك سجلات وإحصائيات عن النواحي الاستخدامية المختلفة .

١١ – مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .

١٢ – في حدود الميزانيات – إحداث الخدمات الطبية والإشراف عليها .

١٤ – الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الأخرى المتعلقة بسياسة المشروع .

١٥ – التأكد من أن إدارة الأفراد تقوم باللازم فيما يتعلق بتحقيق أهدفها .

١٦ – اقتراح السياسات المتعلقة بإدارة الأفراد ووضعها تحت تصرف المدير العام سواء باستمرار أو في الحالات الاضطرارية .

١٧ – عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين بعد التأكد من أنها مطابقة للسياسات الموضوعة

١٨ – تمثيل المشروع أمام الاتحادات المهنية أو النقابات في الأمور التي تتعلق بالمساومات الجماعية .

١٩ – حضور المؤتمرات والاجتماعات العلمية عند دراسة أو معالجة مشاكل الأفراد .

٢٠ – الاتصال بالمنظمات العلمية التي تهدف إلى تطوير إدارة الأفراد .

حدود سلطات مدير الأفراد :

١ – ليس لمدير الأفراد الحق النهائي أو السلطة النهائية في التعيين أو النقل ؛ فتصرفاته في هذا الصدد تخضع لموافقة مدير الإنتاج ومدير التسويق .

٢ – ليس لمدير الأفراد سلطة اتخاذ قرار بشأن تحديد الأجور والمرتبات دون الرجوع إلى الرئيس الإداري المختص والمدير العام .

٣ – ليس له سلطة فصل موظف أو نقله من وظيفته دون موافقة الرؤساء الإداريين المختصين ، وفي حالة الفصل يجب أخذ موافقة المدير العام .

المرءوسون المباشرون :

رئيس التعيينات ، رئيس التدريب ، رئيس العلاقات الصناعية ، رئيس الخدمات .

المدير المـالى :

١ - تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا .

٢ - تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .

٣ - تحضير الميزانيات التقديرية بما يتمشى مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .

٤ - مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التى تشمل جميع معاملات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية (الميزانية العمومية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر) لتقديمها للإدارة العليا (مجلس الادارة) .

٥ - مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالى للمشروع ، خصوصاً فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية ، وبشكل يجعل المدير العام للمشروع على علم فيما يتعلق بالرقابة على التكاليف .

٦ - تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالميزانيات التقديرية .

٧ - توجيه نظر المدير العام إلى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الميزانيات التقديرية بحسب ما تظهره التقارير الدورية .

٨ - استلام النقدية والشيكات وأوراق القبض . . . إلخ .

٩ - العمل على تحصيل الديون من العملاء ، وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .

١٠ - إعلام الإداريين فى المشروع بكل الأخبار المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .

١١ - تحضير تقارير أو إحصائيات للمدير العام أو لأى مدير آخر (بموافقة المدير العام) .

١٢ - مسك سجلات دائمة للأجور والمكافآت والمرتبات والسجلات الأخرى . . . إلخ .

١٣ - تخطيط وتنسيق ورقابة الأعمال المكتبية فى جميع أنحاء المشروع .

١ - التعاون مع مدير الإنتاج فيما يتعلق بالنواحى المالية للإنتاج .

٢ - التعاون مع مدير التسويق فيما يتعلق بالنواحى المالية للتسويق .

٣ - التعاون مع مدير الأفراد فيما يتعلق بالأجور والمرتبات والتعيينات وظروف العمل وتلك الأمور التى لها أثر مالى .

٤ - إعطاء النصح للمدير العام فيما يتعلق بالأمور المالية المختلفة .

٥ - الاتصال بالهيئات الحكومية والهيئات الأخرى فيما يتعلق بتمويل المشروع .

٦ - حضور اجتماعات مجلس الإدارة فيما يتعلق بالنواحى المالية أو عندما يطلب منه ذلك .

حدود سلطات المدير المالى :

١ – لا يجوز للمدير المالى تعديل سياسات مالية إلا بعد الرجوع للإدارة العليا كما أنه لا يجوز التصرف فى المسائل المالية إلا بعد الرجوع للإدارة العليا أو فى حدود الميزانيات والسياسات المعتمدة من الإدارة العليا .

٢ – لا يجوز للمدير المالى الارتباط بأمور مالية مع الغير إلا فى حدود ما سبق ذكره فى البند(١)

المرءوسون المباشرون :

رئيس الحسابات والميزانية ، رئيس التكاليف ، رئيس الأعمال المكتبية ، رئيس الخزينة .

عيوب التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية

إن التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية بالشكل الذى تم عرضه فى الصفحات السابقة لا يفيد كثيراً فى تحقيق الأهداف منها ، فهناك عدة عيوب يمكن توجيهها للتوصيف التقليدى للمناصب :

العيب الأول : عموميات تشترك فيها كل المناصب الإدارية :

إن التوصيف التقليدى ملىء بالعموميات . . العموميات التى تشترك فيها كل المناصب الإدارية ؛ انظر مثلا العبارات الآتية وهى مأخوذة من الأوصاف الوظيفية السابقة :

- تفسير السياسات وإيصالها إلى المرءوسين .
- شرح السياسات للمرءوسين حتى يستطيعوا أن يفسروها بدورهم .
- الإشراف على جميع الأعمال . .
- تقديم تقارير دورية . . و / أو تقييم ومتابعة أعمال المرءوسين .
- إعطاء الاهتمام الملائم للدراسة المستمرة و / أو تطوير أساليب العمل .
- التأكد من وجود تنسيق بين أعمال المرءوسين .

- النظر فى الاقتراحات المقدمة من رؤساء الإدارات .
- الحصول على زوح معنوية مرتفعة .
- تقديم اقتراحات .
- مسك سجلات .
- تخطيط وتنسيق ورقابة .
- اعتماد البرامج والخطط والإجراءات .

إن هذه العموميات التى تشترك فيها كل المناصب الإدارية يجب إلغاؤها من كل وصف وظيفى ووضعها مرة واحدة تحت عنوان « عموميات لكل المناصب الإدارية » وبذلك يخف حجم ومحتويات الوصف الوظيفى بحيث ما يبقى بعد ذلك يكون خاصاً بالمنصب فقط .

العيب الثانى : وصف الوظائف على أساس الأنشطة التى يقوم بها شاغل المنصب وليس الأهداف المتوقعة منه :

إن العيب الثانى فى التوصيف التقليدى للوظائف وهو أكثر خطورة وأعظم أثراً من العيب الأول هو أن توصيف الوظائف يتم على أساس وصف مختلف أوجه النشاط التى يقوم بها شاغل المنصب . ونظرة واحدة إلى أى وصف من الوظائف السابقة أو إلى أى بطاقة وصف وظيفة كافية بإثبات ذلك .

إن معظم بطاقات وصف الوظائف تبدأ بأنشطة مثل (انظر وصف منصب مدير الإنتاج مثلا) :

— رسم .
— تنسيق .

- ربط .
- التأكد .
- مراجعة .
- حضور .

وقد يكون وصف الأنشطة التى يقوم بها شاغل المنصب مفيداً للشخص الجديد غير المدرب ولكن هذا التحديد للأنشطة يخلق عـدة مشكلات كثيرة منها :

١ ـ أن وصف الأنشطة لا يمكن حصره على مستوى أى منصب وبالتالى فمن المتوقع سرد عدد كبير من الأنشطة للمنصب الواحد .

٢ ـ أن كثرة سرد الأنشطة على مستوى المنصب الواحد مسألة مغرية ولاسيما إذا كان ترتيب الوظائف (لتحديد الفئة والأجر) هى النتيجة المنطقية لوصف الوظائف . انظر مثلا إلى إحدى العبارات التى نجدها شائعة فى دليل تنظيمى مجلد تجليداً فاخراً لكى يثبت أن مسئولية المنصب كبيرة ، وبالتالى يستحق فئة أكبر وراتباً أكبر « إن هذا المنصب يقع على قمة الهرم التنظيمى الفرعى ويتطلب قدراً كبيراً من الإشراف وقدراً كبيراً من المسئولية والحذر » واضح أن هذا كلام رنان ليس له محتوى حقيقى .

٣ ـ أن كثرة سرد الأنشطة وكثرة عدد الوظائف التى يتم توصيفها تؤدى فى النهاية إلى أن يكون الدليل التنظيمى كبيراً (بعض المجلدات التنظيمية تصل إلى ٥٠٠ خمسمائة صفحة أو أكثر) وبطبيعة الحال فإن مصير هذه المجلدات التنظيمية هو الرف أو فى الدولاب حيث يتفاخر المديرون به . . يتفاخرون بأن لديهم وصفاً دقيقاً لكل الوظائف فى خمسمائة صفحة .

٤ ـ أن التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب الإدارية يسئ توجيه المديرين فى الممارسة العملية ويفسد طريقتهم فى التفكير .

لقد تبين لنا من دراسة النموذج البيروقراطى أن التحديد الدقيق للأنشطة والواجبات من أحد الأسباب الرئيسية للدفع بعدم الاختصاص ومن الأسباب الرئيسية للجمود الحتمى حيث يتمسك أصحاب المناصب بالشكليات من حيث قيامهم بالنشاط .

وفى الممارسة نسمع كثيراً المدير الذى يقول « أنا مسئول عن ١٠٠٠ موظف وأقوم بالإشراف عليهم وأقضى فى مكتبى عشر ساعات وآخذ ملفاتى إلى منزلى لكى أستكملها » .

كما يتم الحكم على الآخرين بمدى مشغوليتهم . إنه يحضر مبكراً للعمل ويجلس حتى ساعة متأخرة من النهار (أو الليل) .

إن الشركات التى تفخر بأن لديها دليلا تنظيمياً به بطاقات وصف للوظائف محددة تحديداً دقيقاً لا تعلم أن هذه هى بداية النهاية لمنظمة تموت . ويؤكد ذلك ما يقوله الكاتب الإنجليزى « باركنسون » **Parkinson** يقول « باركنسون » : « إن آخر تصرف لمنظمة تموت هو إصدار لائحة مفصلة منقحة » .

ما يجب أن تحويه بطاقات وصف المناصب الإدارية

وعلى ذلك فإن بطاقات الوصف على أساس النتائج وهى ما نسميها بطاقات فاعلية المناصب (فاعلية تحقيق النتائج) والتى صممناها واستخدمناها فى كثير من استشاراتنا الإدارية تحوى ما يأتى :

(أ) الغرض الرئيسى من الوظيفة : بحيث يوضح رسالة mission المنصب . . إنها مجموعة من النتائج يتم صياغتها بشكل عام .

(ب) مجالات النتائج الأساسية : Key Result Areas فهى النتائج المتوقعة من المنصب فمثلا منصب مدير إنتاج متوقع منه :. تحقيق (أ) كمية (ب) جودة معينة (ج) تكلفة معينة (د) مستوى كفاءة إنتاجية معينة (هـ) توقيت معين (و) إيجابية العاملين لضمان الاستمرارية (ز) . . .

(ج) معايير الأداء (مقاييس النتائج) حيث يتم وضع لكل مجال نتيجة مجموعة من المعايير Standards التى يتم قياس الأداء بها . يمكن قياس الكمية بعدد الوحدات أو بقيمتها أو بنسبتها ويمكن قياس الجودة بنسبة المرفوض أو نسبة المنتجات النهائية المعاد تشغيلها . وتقاس الكفاءة الإنتاجية بنسبة العوادم وبعدد ساعات تشغيل الطاقة وهكذا .

(د) المعلومات المطلوبة للمتابعة : ولكى يعرف كل مدير (كل منصب) درجة تقدمه نحو النتائج لابد وأن تكون هناك تغذية مرتدة Feedback تحوى المعلومات الملائمة المطلوبة للرقابة والموضوعة بشكل معين بحيث تكون مفيدة على أن يكون معروفاً توقيت وصولها وأقصى وقت لها .

إن مدير أى مصنع – مثلا – يهمه أن يعرف ربحية التشغيل وبالتالى يجب أن تصل إليه قوائم التكاليف أو حساب أرباح وخسائر المصنع كل ثلاثة شهور مثلا . . ولا ننتظر حتى يقع

البلاء كاملا ثم نفكر فى علاجه وقد لا يكون قابلا للعلاج حينئذ.

(هـ) التحسينات الأخرى المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء أكانت فى شكل : موظفين جدد و / أم تدريب موظفين حاليين و / أم تغيير فى السياسات والإجراءات (اللوائح) ... إلخ.

وفى خانة أخرى يمكن أن يسجل فيها برامج العمل المطلوب القيام بها ومواعيدها وربما خانة أخرى توضع فيها النتائج التى تحققت وتتم المحاسبة على الفرق بين النتائج التى تحققت والأهداف التى كان من المطلوب تحقيقها ويتم التحفيز والترقية والمكافآت على أساس هذا التقييم[1] . وفيما يلى شكل بطاقة استخدمناها .

---

(١) التوسع راجع للمؤلف : الإدارة بالأهداف والنتائج (١٩٧٦)

بطاقة فاعلية منصب : مدير مبيعات

الغرض الرئيسى من الوظيفة : تدعيم مركز الشركة التنافسى فى مجال المبيعات .

مجالات النتائج الأساسية	معايير الأداء (مقاييس النتائج)	المعلومات المطلوبة للرقابة
التنبؤ بالمبيعات	(أ) تنبؤات ٧٥٪ من المنتجات تكون فى حدود ٩٠٪ أو ١١٠٪ من المبيعات الفعلية	تحاليل المبيعات الشهرية
	(ب) تنبؤات الـ ٢٥٪ الباقية تكون فى حدود ٥٠٪ من المبيعات الحالية .	تحاليل المبيعات الشهرية
حجم المبيعات	(أ) تحقيق هدف المبيعات (مثلا ١٠٠٠٠ وحدة شهرياً)	تحاليل المبيعات الشهرية
ربحية المبيعات	(ب) هامش الربح لا يقل عن ٤٠٪ للمنتج كذا المنتج كذا	تحاليل تكاليف المبيعات
الأسواق الجديدة	(أ) جذب كذا عميل جديد فى ظرف ستة أشهر بمتوسط معاملات كذا	سجلات الطلبيات سجلات العملاء قائمة الاتصالات بالعملاء
المركز التنافسى للشركة	(أ) بالنسبة للمنتج كذا نحقق ٢٠٪ (مثلا) من إجمالى مبيعات كل الشركات لنفس الصنف	الطلبيات الشهرية إحصائية وزارة الصناعة

جمعيات الإدارة وأساتذة الإدارة

مسئولين عن « التبقرط »

إن التوصيف التقليدى للوظائف مسألة استقرت فى الواقع العملى وساعد على ذلك جمعيات الإدارة المهنية العالمية والمحلية وأساتذة الإدارة والمكاتب الاستشارية .

لقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية بنشر مجلد ضخم بعنوان : « تحديد وظيفة المدير » Defining the Manager's Job يحوى أكثر من مائة وصف وظيفى لمناصب إدارية مختلفة ولقد شجع هذا أساتذة الإدارة والمكاتب الاستشارية على اتباع نفس المنهج فقاموا بوصف المناصب فى كثير من المنظمات. وفى رأينا أن انتشار هذه الطريقة بالصورة التى نلاحظها قد ساعدت على « بقرطة » المنظمات Bureaucratization وإن إعادة إصلاح هذا المسار ستتطلب مجهوداً مضنياً حيث أصبح وصف الوظائف بهذه الطريقة من بين مكونات « الجهل المنظم » فى الفكر التنظيمى المعاصر نتيجة سيطرة النموذج البيروقراطى على المفكرين .

إن إعادة كتابة وصف المناصب الإدارية على أساس مجالات نتائج فى شكل بطاقات فعالية ليست أمراً سهلا وبالتالى فنحن نضع بعض النماذج لمجالات النتائج لعدد من المناصب الإدارية للاسترشاد[١] .

---

(١) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة بالأهداف والنتائج .

أمثلة لمجالات نتائج مناصب إدارية

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية :

- الاستراتيجية طويلة المدى .
- توسع وإحلال وتجديد .
- خطوط إنتاج جديدة ومنتجات مطورة .
- تكاليف المناصب الإدارية .
- علاقات تنظيمية عضوية .
- اتجاهات الإدارة العليا .
- الصف الثانى من رجال الإدارة العليا .
- الصورة المعنوية للشركة عند الحكومة والنقابة والأجهزة السياسية والرقابية .
- هيكل التمويل .
- العائد على الاستثمار .

مجالات نتائج رئيس مجلس إدارة شركة صناعية أخرى :

- استراتيجية الشركة .
- منظمة مطورة .
- كفاءة استخدام رأس المال الثابت .
- العائد على رأس المال المستثمر .

مجالات نتائج مدير مصنع :

- مستويات الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- تكاليف الإنتاج .
- الأمن الصناعى .
- مستوى المخزون .
- استخدام الآلات والمساحات .
- أوقات التسليم .

مجالات نتائج مدير الرقابة على الجودة :

- معايير الجودة .
- مستوى الجودة .
- تكاليف الرقابة على الجودة .
- طرق الرقابة على الجودة .

مجالات نتائج مدير بحوث وتطوير :

- منتجات جديدة .
- منتجات مطورة .
- حقوق العلامة الابتكارية .
- السمعة الابتكارية للشركة .

مجالات نتائج مدير تسويق :

- مستوى المبيعات .

- ربحية المبيعات .
- الانتشار البيعى (التغلغل البيعى) .
- المخابرات السوقية .
- الصور الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

مجالات نتائج مدير مبيعات منطقة (فى شركة صناعية لها عدة مناطق) :

- ربحية المناطق .
- مستوى المبيعات فى المنطقة .
- الحسابات الجديدة (العملاء الجدد) .
- أرصدة العملاء (لأسباب خاصة بالتحصيل) .
- السلع الجديدة المقترح إنتاجها .
- مستوى المخزون .
- الصور الذهنية للمنتجات عند الجماهير .

مجالات نتائج مدير الأفراد :

- سياسات الأفراد (اختيار – تعين – ترقية – تدريب . . .) .
- ظروف العمل .
- منظمة مطورة .

مجالات نتائج مدير التوظف (التعيينات) :

- ملاءمة الموظفين الجدد .
- دوران العمل (معدل الاحتفاظ بالموظفين) .

• التدرج المهنى .
• المقررات الوظيفية .

مجالات نتائج مدير الأجور والمرتبات :

• عدالة الأجور .
• عدالة المرتبات .
• الحوافز .
• تكلفة العمالة .

مجالات نتائج مدير التدريب :

• سلوك تنظيمى مطور .
• أداء مطور .
• المشورة .

مجالات نتائج مدير الأمن الصناعى :

• السرقات .
• الحوادث .
• الصحة .

مجالات نتائج مدير العلاقات الصناعية :

• الشكاوى العمالية .
• شروط التعاقد .
• المساواة الجماعية .
• العلاقات النقابية .

مجالات نتائج المدير المالى :

- السيولة (التدفقات المالية الداخلة والخارجة) .
- استثمارات رأسمالية ممولة .
- المعلومات المالية القانونية .
- تكلفة الأموال .
- المعلومات المالية للإدارة .

وربما يكون من المفيد وضع إطار عام لمجالات النتائج فى الأنشطة المختلفة فى مشروع صناعى .

إطار عام لمجالات نتائج فى الأنشطة المختلفة لمشروع صناعى

الإنتاج	المشتريات
• الكمية	• تكلفة الوحدة المشتراة
• الجودة	• تكلفة مناولة الوحدة
• التوقيت	• العوادم
• العوادم	• المرفوض
• المرفوض	• مستوى المخزون
• المخزون	
• تكاليف العمل	
• تكاليف المواد الخام	
• الأمن	
• استخدام العدد والآلات والمساحات	

النقل	التسويق
• تكلفة النقل للوحدة	• حجم المبيعات
• مطالبات خسائر النقل	• ربحية المبيعات
• شكاوى الموردين	• الأسواق الجديدة
• شكاوى العملاء	• العملاء الجدد
• شكاوى المصانع	• المنتجات الجديدة
• التأخيرات عن مواعيد التسليم	• الانتشار البيعى
	• الاستراتيجية التسويقية
التمويل والمحاسبة	**الأفراد**
• تكلفة الأموال	• ملاءمة الأفراد الجدد
• توافر الأموال المطلوبة	• الصف الثانى للإدارة
• المعلومات القانونية	• عدالة الأجور
• المعلومات للإدارة	• العلاقات النقابية
• البيانات المجهزة آلياً	• الأمن الصناعى
• حسابات القبض	• السلوك التنظيمى
• الاستثمار فى المخزون	• المهارة الفنية
• فاعلية قوائم التكاليف	
• صرف الاستحقاقات فى مواعيدها	
• قانونية صرف الأموال	

مجالات نتائج رئيس جامعة :

- جودة الخدمة التعليمية .
- فاعلية الأبحاث العلمية .
- الأساتذة لعدد الطلبة .
- استخدام المساحات فى الجامعة .
- تكلفة التعليم وتكلفة الخدمات للطالب الواحد .
- التكلفة الإدارية للطالب الواحد .
- الهيكل التنظيمى للجامعة .
- المعلومات المالية .

مجالات نتائج مستشار رئيس جامعة :

- استخدام الوقت .
- زيادة فاعلية رئيس الجامعة .
- استيفاء بنود العقد .

مجالات نتائج أستاذ جامعة :

- معرفة مخزنة .
- معرفة قابلة للاسترجاع .
- معرفة موزعة .
- نطاق معرفة موسع .
- العلاقات الطلابية (على مستوى الأستاذ وليس على مستوى الجامعة)

مجالات نتائج مدير تربية رياضية :

- استخدام الإمكانيات المتاحة .

- إمكانيات مجهزة باستمرار .
- نوعية الإمكانيات .
- برامج النشاط الجديدة .
- نمو النشاط .
- التكاليف للفرد .

مجالات نتائج وزير زراعة :

- المساحات الزراعية .
- الكفاية الإنتاجية الزراعية .
- تكنولوجيا الزراعة .
- العائد على المخصصات الزراعية .
- العلاقات مع الفلاحين فى حالة الكوارث .
- الابتكار القانونى (تطوير القوانين الزراعية) .

مجالات نتائج مدير الائتمان الزراعى :

- الديون المعدومة .
- السلفيات المتأخرة فى السداد .
- فاعلية الإقراض .
- توافر التسليف الخاص .
- الابتكار فى قوانين الائتمان الزراعى .

الاستفادة من التوصيف التقليدى فى استخراج مجالات النتائج للمناصب الإدارية

لقد تعود المديرون فى مختلف بلاد العالم على التفكير فى وظائفهم فى شكل أنشطة وليس فى شكل نتائج . وإذا كان التوصيف التقليدى للوظائف قد ساهم فى الماضى فى حل بعض مشكلات التنظيم فإنه من الضرورى تطوير التوصيف التقليدى إلى مجالات نتائج . ونبين فيما يلى محاولات بعض المديرين فى مصر لتحويل توصيفهم التقليدى (على أساس أنشطة) إلى توصيف على أساس نتائج .

محاولات المدير المالى فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام المدير المالى بقراءة الاختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

١ – تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا .

٢ – تخطيط ورقابة جميع أنواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .

٣ – تحضير الموازنات التخطيطية بما يتمشى مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .

٤ – مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التى تشمل جميع معاملات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية (الميزانية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر) لتقديمها للادارة العليا (مجلس الإدارة) .

٥ – مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالى للمشروع خصوصاً فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية .

٦ – تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالموازنات التخطيطية

٧ – توجيه نظر رئيس مجلس الإدارة إلى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الموازنات على حسب ما تظهره التقارير الدورية .

٨ – استلام النقدية والشيكات وأوراق القبض .

٩ – العمل على تحصيل الديون من العملاء وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .

١٠ – إعلام الإداريين فى المشروع بكل المعلومات المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .

١١ – تحضير تقارير أو إحصائيات للمدير العام أو أية أعمال أخرى تسند إليه .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات : « انظر حجم الأعمال التى أقوم بها ... » . « إن هذه أول مرة أقرأ فيها هذا الاختصاص » ... « وبعد ذلك يقولون إن الشركة خاسرة وتعانى من نقص فى السيولة وهناك بطء فى الصرف وأخطاء قانونية ... يا للهول » .

وطبيعى كانت المحاولة الأولى هى معرفة النتائج التى تحويها هذه الأنشطة . إن عبارة « تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الإدارة العليا كلام » لا قيمة له من ناحية عملية . ثم سأل نفسه السؤال الآتى بعد أن قرأ العبارة الثانية : لماذا ؟ فكانت الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة للوفاء بالالتزامات ، وعندما سأل نفسه لماذا ؟ بالنسبة للعبارة الثالثة كانت الإجابة لتخطيط الربحية ولتخطيط السيولة . وعندما سأل نفسه لماذا تمسك حسابات ودفاتر تشمل جميع معاملات المشروع ، كانت الإجابة « لتوفير المعلومات القانونية (التى يطلبها القانون مثل الميزانية وحساب الأرباح والخسائر) ولتوفير المعلومات المالية للادارة لمساعدتها فى اتخاذ القرارات » وكانت نفس الإجابة للعبارة رقم ٥ . وعندما سأل نفسه لماذا ؟ تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية ؟ كانت الإجابة لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بالشركة . . ونفس الإجابة للعبارة رقم ٧ . وبالنسبة للعبارة رقم ٨ ذكر أنه لا يتسلم النقدية والشيكات ... وهى مسألة تفصيلية جداً . أما العبارة ٩ ، ١٠ فهى مماثلة للعبارة رقم ٥ ، ٦ ، ٧ .

وعلى ذلك كانت مجالات النتائج التى دونها المدير المالى فى المحاولة الأولى على النحو الآتى :

- الربحية المستهدفة .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية (بموجب القانون) .
- المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال (طبقاً للوائح) .

المحاولة الثانية :

وعندما توصل إلى مجالات النتائج السابقة توقف قليلا عند « الربحية المستهدفة » وقال كيف أكون مسئولا عن الربحية المستهدفة وهى تشارك فيها – بطبيعة الحال – إدارات الإنتاج والمبيعات والمشتريات والأفراد ... إلخ ولأول مرة يشعر بأن وظيفته كمدير مالى لا بد وأن تكون متداخلة مع أشخاص آخرين ، فأصبح مدركاً أنه يجب عليه أن يتعايش معهم ليعرف منطقهم ، كما قرر أن يجعلهم يعيشون معه ليعرفوا «لغة الأرقام» التى لايقدرونها كثيراً . . كما توقف عند « الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل » لأنه شعر أن هناك بعض المديرين يؤثرون على هذه النتيجة مثل مدير المشتريات الذى يشترى بالأجل ويجعل الشركة ملتزمة بمبالغ فى استحقاقات معينة . وتطرق إلى ذهنه أن مدير المبيعات يبيع على الحساب ويجمد مبالغ فى أرصدة العملاء . . كما فكر أن مدير المشتريات نفسه ربما قام بشراء كميات أكثر من اللازم وبالتالى فهناك استثمار زائد فى المخزون أو استثمار غير متوازن (زائد فى بعض الأنواع وناقص فى بعض الأنواع) . . ووضع مجالات النتائج الآتية :

- الربحية المستهدفة .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية (بموجب القانون) .
- المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال (طبقاً للوائح) .
- الاستثمار فى المخزون .
- الاستثمار فى أرصدة العملاء .

المحاولة الثالثة :

ولكن المدير المالى عند إعادة النظر فى مجالات نتائج منصبه تساءل : لماذا ؟ إنه سأل نفسه السؤال الآتى : الربحية المستهدفة . لماذا ؟ فأجاب لكى تكون صورة الربحية المستهدفة « اضحة عند كل مراكز اتخاذ القرارات فى الشركة توحيداً للرؤية الشاملة ، فتساءل لماذا

لا يكون مجال النتيجة هنا : وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز اتخاذ القرارات . وبشيء من التأمل اكتشف المدير المالى مسئوليته فى عمل برامج يشترك فيها أصحاب مراكز اتخاذ القرارات لمعرفة أثر القرارات التى يتخذونها على ربحية الشركة ككل ودور كل واحد فيهم ، ودوره هو فى عرض المعلومات المالية بحيث تكون أقرب إلى ذهن مستخدميها أكثر من وضعها فى إطارها الفنى المالى البحت . . لقد ترتب على ذلك إعادة النظر فى أهمية وجود نظام تكاليف على مستوى كل مصنع من مصانع الشركة وأهمية نظام معلومات لتوفير المعلومات المالية لمراكز اتخاذ القرارات بشكل دورى .

وعندما سأل المدير المالى المديرين الآخرين عن أنواع المعلومات وأحسن شكل لها وتوقيتها شعر المديرون الآخرون أن المدير المالى قد « تغير » فقد بدأ يسألهم بعد أن كان « يطلب منهم » . لقد شعروا أنه فى خدمتهم وتحسنت علاقاتهم معه . وبشيء من التأمل اكتشف المدير المالى أن المسألة ليست مسألة أرقام ولوائح واستمارات ، وإنما العنصر الإنسانى مهم فكتب مجالا جديداً ليزيد من فاعليته على حد تعبيره — العلاقات الطيبة مع الزملاء — انطلاقاً من أن الجو الودى المريح يجعل تنفيذ الأمور المشتركة أيسر .

وعندما سأل المدير المالى نفسه السؤال لماذا ؟ لكل من « الاستثمار فى المخزون » « والاستثمار فى أرصدة العملاء » قال إن النتيجة المتوقعة هى كفاءة الاستثمار فى المخزون ، وكفاءة الاستثمار فى أرصدة العملاء ، وتذكر طبيعة الحال أن المطلوب أيضاً ليس فقط الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من السيولة النقدية ولكن يجب ألا تكون السيولة النقدية أكثر من اللازم ، وبالتالى فإن النتيجة المطلوبة هنا كفاءة الاستثمار فى النقدية (إذا اعتبرنا هذا استثماراً) ولذلك فقد فكر فى أن يستخدم لفظاً يعبر عن الاستثمار فى الثلاثة أصول (المتداولة) وكان الجواب « كفاءة الاستثمار فى رأس المال العامل » وهنا تذكر أنه مسئول أيضاً (بالاشتراك) عن كفاءة الاستثمار فى الأصول الثابتة .

وعندما بدأ المدير المالى يناقش مسألة الاستثمار فى المخزون ومسألة الاستثمار فى أرصدة العملاء (المدينين) اكتشف أن الشركة تشترى بكميات كبيرة عن الكميات التى تتطلبها احتياجات التشغيل ، وعندما واجه مدير المشتريات والمخازن بذلك ذكر مدير المشتريات أنه

من ناحية مسئول عن تكلفة الوحدة المشتراة ، وأن الشراء بكميات كبيرة يقلل من تكلفة الوحدة . وهنا أثار المدير المالى نقطة وهى أن شراء المواد الخام بتمويل من البنك بفائدة ٨٪ وأصبح واضحاً أمام المدير المالى أن تكلفة الأموال المقترضة لشراء أى أصل ٨٪ فمن الضرورى مقارنة العائد الذى تم توفيره من شراء الأصل بتكلفة الأموال التى مولت هذا الأصل . وهنا دون المدير المالى مجالات النتائج لمنصبه :

- وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز اتخاذ القرارات .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات القانونية جاهزة .
- المعلومات المالية مصنفة لمراكز اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال .
- كفاءة رأس المال العامل .
- كفاءة الاستثمار فى المخزون .
- كفاءة الاستثمار فى أرصدة العملاء .
- كفاءة الاستثمار فى النقدية (!) .
- كفاءة رأس المال الثابت .
- تكلفة الأموال المقترضة .

المحاولة الرابعة :

وعندما انتهى المدير المالى من كتابة « تكلفة الأموال المقترضة » عاد إلى ميزانياته عن الأعوام الماضية واكتشف أن نسبة الاقتراض كبيرة (٧٥٪) إذا ما قيست بإجمالى مصادر التمويل ، كما اكتشف أن نسبة القروض قصيرة الأجل إلى إجمالى الاقتراض كبيرة جداً (حوالى ٨٠٪) وبالتالى فقد شعر أن معظم أصوله مملوكة للغير ، وأن الأصول الثابتة ممولة بأموال غير ملائمة من ناحية الاستحقاق (ممولة بقروض قصيرة الأجل) لقد شعر أن هيكل التمويل به خلل . وعلى ذلك فمجال مهم من مجالات النتائج هو : هيكل تمويل سليم أو أمثل .

وفيما يلى نتيجة المحاولة الرابعة :

- وضوح صورة الربحية المستهدفة عند مراكز اتخاذ القرارات .
- الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .
- المعلومات المالية القانونية جاهزة .
- المعلومات المالية الإدارية مصنفة لمراكز اتخاذ القرارات .
- قانونية صرف الأموال .
- كفاءة رأس المال العامل .
- كفاءة الاستثمار فى المخزون .
- كفاءة الاستثمار فى أرصدة العملاء .
- كفاءة الاستثمار فى النقدية (!) .
- كفاءة رأس المال الثابت .
- التكلفة المرجحة للأموال (مقترضة ومملوكة) .
- هيكل التمويل الأمثل .

هذا وقد طلب المدير المالى من مديرى الإدارات التابعة له أن يقوموا بوضع مجالات لمناصبهم .

محاولات مدير الإنتاج فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير الإنتاج بقراءة الاختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

- رسم السياسات الإنتاجية والبرامج والخطط الإنتاجية فى حدود السياسة العامة .
- تنسيق الأعمال الإنتاجية والرقابة عليها .

- الإشراف على الأعمال الإنتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط وذلك بصفة دورية .
- صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله فى حالة صالحة للعمل . وشراء جميع اللوازم والإضافات المقررة بخطط الإنتاج .
- مراجعة الأعمال الإنتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الإنتاجية وباستمرار فى سبيل وضع أمثل .
- الرقابة على مصاريف التشغيل فى حدود الميزانيات .
- مراقبة سجلات الإنتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها .
- وضع الإحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام فى فترات دورية وحين طلبها .
- حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية . . فى الموضوعات التى لها علاقة بالإنتاج .
- الاشتراك فى وضع الموازنات التخطيطية للانتاج .
- تحديد المعايير والمقاييس الإنتاجية للرقابة على التكاليف وكفاية الأداء .

وكان رد فعله بعد قراءة هذه الاختصاصات أن ذلك كلام نظرى ولا يلتفت إليه فهو مشغول فى كمية الإنتاج ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة والأعطال والتوقف والعوادم والمرفوض والتأخيرات وصيانة العدد والورش . . . إلخ . وقال له المستشار الخارجى هذا هو المطلوب . ضع هنا مجالات النتائج الخاصة بك كمدير إنتاج باختصار ودون إنشاء .

وفيما يلى قائمة مجالات النتائج التى وضعها مدير الإنتاج كمحاولة أولى :

- كمية الإنتاج .
- معدلات الإنتاج .
- مستويات الجودة .
- الأعطال والتوقف .

• العوادم والمرفوض.

• صيانة العدد.

ثم نظر إلى قائمة الاختصاصات وحاول أن يستخرج منها مجالات نتائج وأضاف ما يلى :

• خطة الإنتاج والرقابة عليها.

• صيانة المصنع .

• الكفاية الإنتاجية .

• الرقابة على مصاريف التشغيل.

• انتظام سجلات الإنتاج .

• إحصائيات الإنتاج .

• حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات والمنظمات العلمية .

• الموازنات التخطيطية .

لقد لاحظ أن وضع العبارات فى كلمتين أو ثلاثاً أفضل كثيراً من كتابة كلام « دش » على حد تعبيره .

المحاولة الثانية :

وعندما أعاد مدير الإنتاج النظر فى مجالات النتائج وضع لنفسه خمسة معايير يحكم بها على صحة مجالات النتائج من خطئها :

١ ــ مجالات نتائج وليست أنشطة : مخرجات وليست مدخلات (لقد قال مدير الإنتاج إننى أفهم جيداً المخرجات والمدخلات فأنا مهندس) .

٢ ــ مجالات نتائج رئيسية وليس كل مجالات النتائج كبيرها وصغيرها (لقد ذكر هنا ضاحكاً أن مجالات النتائج الصغيرة للصغار) .

٣ ــ مجالات النتائج لا توضح اتجاهاً صعوداً أو هبوطاً .

٤ — مجالات النتائج خاصة بمنصب مدير الإنتاج ولا تتداخل مع أحد غيره رئيساً أو مرءوساً.

٥ — مجالات النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس (بالمسطرة والميزان) .

٦ — مجالات نتائج غير متداخلة فى بعضها البعض .

ولقد توقف كثيراً عند كلمة « الكفاية الإنتاجية » فهى كلمة معروفة عند كل الناس ، ولكنه أيضاً يعتقد أنها كلمة جامعة تشمل مفاهيم أخرى كثيرة وقرر أن يسقطها ويستخدم العناصر الجزئية للكفاية الإنتاجية ، على أساس أن ذلك سيفيده أكثر عند مراجعة مجالات النتائج التى سيتقدم بها المرءوسون . وقد توصل إلى قائمة مجالات النتائج الآتية :

- كمية الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- تكاليف الإنتاج .
- المعلومات الإنتاجية .
- التطوير الذاتى .

وفى مناقشة معه عن كيف تم اختصار القائمة الطويلة فى هذه القائمة المختصرة قال : إن الأعطال والتوقف تؤثر على استخدام الطاقة الآلية ، وعدم صيانة الآلات يؤثر على استخدام الطاقة الآلية ، والعوادم تؤثر على تكاليف الإنتاج ، والمرفوض مظهر من مظاهر انخفاض جودة الإنتاج عن المواصفات ، والموازنات التخطيطية ما هى إلا تخطيط كمية الإنتاج ، وانتظام سجلات الإنتاج ليس نتيجة فى حد ذاتها ، وكذلك إحصائيات الإنتاج فهو نشاط وكلاهما معلومات إنتاجية ، وحضور الاجتماعات والهيئات والاتحادات بهدف تطوير نفسى ذاتياً . . . وهو واجب كل مدير على كل حال .

المحاولة الثالثة :

فى الوقت الذى انتهى فيه من وضع المحاولة الثانية كان أحد المسئولين يلفت انتباهه إلى مشكلتين فى المصنع : مشكلة العامل الذى أصاب نفسه ، ومشكلة بعض العمال الذين اعتصموا نتيجة صرف مستحقاتهم . . لقد قال له المستشار الخارجى « لقد نسيت الجانب الإنسانى فى سعيك وراء تحقيق مهام الإنتاج » . من الأهمية بمكان نسجهما فى بعضهما البعض . وهنا تذكر أن مجالات النتائج فى مجال لا بد وأن تحوى : الأمن الصناعى والشكاوى العمالية ، والرعاية الطبية والاجتماعية للعمال وإن كان قد تحفظ أن إدارة الأفراد هى المسئولة عن تحقيق نتائج فى تلك المجالات .

وفيما يلى كانت المحاولة الثالثة لمجالات نتائج مدير الإنتاج .

- كمية الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- تكاليف الإنتاج .
- المعلومات الإنتاجية .
- التطوير الذاتى .
- الأمن الصناعى .
- الشكاوى العمالية .
- الرعاية الطبية والاجتماعية للعمال .

المحاولة الرابعة :

عند هذه اللحظة استأذن مدير الإنتاج للانصراف لأن مشكلات المصنع الحاضرة تتطلب انتباهه . وهنا قال المستشار الخارجى وماذا عن « المستقبل » ؟ مشكلات المصنع فى المستقبل ؟ قال مدير الإنتاج أنا مسئول فقط عن الحاضر . ولكن بعد نقاش طويل اقتنع مدير الإنتاج أنه يجب أن يضع عيناً على الحاضر والعين الأخرى على المستقبل . ولكن المستشار

الخارجى طالب أن يكون هذا الاهتمام فى شكل مجالات نتائج وألا تصبح المسألة مجرد كلام . فقال مدير الإنتاج : خطوط إنتاج جديدة ومنتجات جديدة ومنتجات حالية مطورة وأساليب جديدة للعمل ثم قال المستشار : ثم ماذا ألم تنس شيئاً عن البشر : قال : صف ثان من رجال الإدارة فى المصنع .

وأصبحت مجالات نتائج مدير الإنتاج فى المحاولة الرابعة كالآتى :

- كمية الإنتاج .
- جودة الإنتاج .
- استخدام الطاقة الآلية والمساحات .
- تكاليف الإنتاج .
- المعلومات الإنتاجية .
- التطوير الذاتى .
- الأمن الصناعى .
- الشكاوى العمالية .
- الرعاية الطبية والاجتماعية للعمال .
- خطوط إنتاج جديدة .
- منتجات مطورة .
- صف ثانى من رجال الإدارة .
- أساليب مطورة للعمل (تكنولوجيا) .

محاولات مدير التسويق فى وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير التسويق بقراءة الاختصاصات الواردة فى توصيف منصبه والتى كانت على النحو التالى :

— رسم الأهداف والسياسات والبرامج والخطط التسويقية .

- تنظيم إدارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .
- الرقابة على المجهودات التسويقية .
- إجراء بحوث التسويق المتعلقة بحجم ومواقع الأسواق . واتجاهات العملاء واحتياجاتهم وتفضيلاتهم والخدمات التي يرغبونها ، وأحسن طرق البيع ومنافذ التوزيع واتجاهات الأسعار والتسعير واقتراح أسعار بيع المنتجات .
- اقتراح الأفكار الجديدة التي تتعلق بتطوير منتجات حالية أو تقديم منتجات مبتكرة ومواصفاتها وإمكانيات بيعها .
- تخطيط الحملات الإعلانية وبرامج الدعاية والإعلان .
- وضع خطط المبيعات والميزانيات وبرامج البيع واقتراح تعيين رجال البيع وأسس مكافآتهم وترقياتهم .
- القيام بالتنبؤات التجارية ومسك سجلات المبيعات والإحصائيات ومصروفات التسويق وتحليلها .
- تنفيذ ما يسند إليه من أعمال .
- التعاون مع الإدارات الأخرى فيما يتعلق بتطوير المنتجات وبسياسة البيع الآجل وبإدارة الأفراد . وكان رد فعله لهذه القائمة أنها لا تميز بين عمله كمدير إدارة تسويق وبين عمل إدارة التسويق ذاتها . . « إذا كان هذا اختصاصى فلماذا يبقون على مئات العاملين فى إدارة التسويق ؟ » . لقد قال له المستشار الخارجى إن المطلوب فعلا التمييز بين عمل إدارة التسويق بكل من فيها وبين النتائج المتوقعة من مدير التسويق كمدير . ولقد قيل له إن نقطة الانطلاق هى تحويل هذه الأنشطة إلى مجالات نتائج بقدر الإمكان كمحاولة أولى .

وقد كانت مجالات النتائج لمنصب مدير التسويق كمحاولة أولى كالآتى :

- معلومات عن الأسواق .
- اقتراح منتجات جديدة .

- الإعلان والدعاية والترويج .
- حجم المبيعات .
- قوة رجال البيع .
- سجلات المبيعات والإحصائيات .

المحاولة الثانية :

شعر مدير التسويق أن بطاقة وصف الوظيفة على أساس أنشطة لا تقول كثيراً ، ولذلك فكر قليلا وسأل نفسه ما هو حقيقة ما أحاول أن أحققه فى شكل نتائج قابلة للقياس أو حتى غير قابلة للقياس ؟ وهنا بدأ المدير الذى يبدو وكأنه سجين بطاقة الوصف قد خرج من زنزانته ليقول هذا ما سأحاول أن أحققه :

- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تطوير أذواق المستهلكين أو على الأقل تطويعها .
- الانتشار والتغلغل البيعى فى المناطق .

وذلك بالإضافة طبعاً إلى :

- تحقيق أكبر ربح ممكن .
- تشجيع وتحفيز رجال البيع .

واصبحت مجالات نتائج مدير التسويق كالآتى :

- معلومات عن الأسواق .
- اقتراح منتجات جديدة .
- الإعلان والدعاية والترويج .
- حجم المبيعات .
- قوة رجال البيع .

- سجلات المبيعات والإحصائيات .
- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تطوير أذواق المستهلكين (أو تطويعها) .
- الانتشار والتغلغل البيعي .
- ربحية المبيعات
- تشجيع وتحفيز رجال البيع .

المحاولة الثالثة :

إلى هنا ولاحظ مدير التسويق ان بعض مجالات النتائج التي سردها ليست إلا أنشطة ، وبالتالي فقد أعاد النظر فيما كتبه ، وكانت مجالات النتائج الآتية هي نتيجة المحاولة الثالثة :

- معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
- مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة أو مطورة .
- وعي العملاء الحاليين والمتوقعين عن منتجاتنا واستخداماتها .
- حجم المبيعات .
- تكاليف البضاعة المباعة (لا تشمل المصروفات الإدارية أو التمويلية) .
- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تغلغل بيعي في الأسواق الحالية .
- قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
- معلومات تسويقية مصنفة لمراكز اتخاذ القرارات .

المحاولة الرابعة :

وهنا قال المستشار الخارجي لمدير التسويق هل تعلم أنه من الممكن لشخص أن يصعد سلماً في مركب ويشعر أنه صاعد ، ولكنه لا يدري أن المركب تغرق . قال مدير التسويق : ماذا تقصد ؟ . قال المستشار الخارجي : العبرة ليست بحجم المبيعات فقد تزيد المبيعات ولكن حصة الشركة في السوق في انخفاض لأن المنافسين سيطروا على السوق . . وانخفاض الحصة في السوق ربما تؤدي في المستقبل إلى الخروج كلية من ميدان الأعمال بعد أن تصبح الشركة هامشية في السوق . ثم أليس من الضروري فتح نافذة على العالم الخارجي بدلا من هذا الانغلاق وما هو دورك في الائتمان والتحصيل ؟ .

وكانت القائمة التالية هي المحاولة الرابعة لمدير التسويق عن مجالات نتائجه :

- معلومات مصنفة عن الأسواق ومؤسسات التسويق .
- مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة أو مطورة أو كلا النوعين .
- وعي العملاء الحاليين والمتوقعين عن منتجاتنا واستخداماتها .
- حصة الشركة في السوق (الموقف التنافسي) .
- تكاليف البضاعة المباعة .
- أسواق جديدة .
- عملاء جدد وحسابات جديدة .
- تغلغل بيعي في الأسواق الحالية .
- قوة رجال بيع ماهرة قادرة راغبة .
- معلومات تسويقية مصنفة لمراكز اتخاذ القرارات .
- حجم التصدير .
- الديون المحصلة .

وقد سأل المستشار الخارجي مدير التسويق : عن الأسباب التي دعته إلى وضع مجال نتيجة بهذه الصياغة « مقترحات مقبولة عن منتجات جديدة » ؟ فقال إن العبرة ليست في تقديم اقتراحات عن منتجات جديدة للإدارة العليا ، ولكن العبرة في قبول تلك الاقتراحات المقدمة . . . أما عن تطوير المنتجات ذاتها فأنا لست مسئولا عن كل عملية التطوير بجوانبها الفنية والإدارية والمالية . . ولذلك قلت مقترحات مقبولة عن منتجات مطورة وليس منتجات مطورة . ونفس الشيء عن الإعلان والدعاية فهذا نشاط ؛ وكل ما نريده من الإعلان والدعاية أن نخلق وعياً عند عملائنا الحاليين والمتوقعين بمنتجاتنا واستخداماتها . إن العبرة بالنتيجة . . كما يقول رجل البيع .

محاولات مدير الأفراد في وضع مجالات نتائج منصبه :

المحاولة الأولى :

قام مدير الأفراد بقراءة توصيف وظيفته من دليل التنظيم والذي كان كما يلي :

١ – تقديم اقتراحات عن سياسة الأفراد ومساعدة مجلس الإدارة في اتخاذ سياسات سليمة في هذا المجال .

٢ – التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بالشركة .

٣ – وضع خطط وإجراءات الاختيار والتعيين في حدود الموازنات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الإنتاج ومدير التسويق .

٤ – تخطيط برامج التدريب والإشراف على تنفيذها ومتابعتها ومتابعة المتدربين .

٥ – تحديد – بالتعاون مع مدير الإنتاج والتسويق – نظم العمل وقواعده .

٦ – حل المشكلات العمالية ومشكلات النقابات بحضور مشرف العمال .

٧ – اقتراح ظروف العمل الملائمة والإسعافات الأولية والخدمات الترفيهية بالتعاون مع المديرين الآخرين .

٨ — مسك سجلات وعمل الإحصائيات الخاصة بشئون الموظفين .

٩ — مساعدة الموظفين فى حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .

١٠ — فى حدود الميزانيات — إحداث الخدمات الطبية والإشراف عليها

١١ — الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الأخرى المتعلقة بسياسة المشروع .

١٢ — عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين أو إحالتهم إلى المعاش .

١٣ — حضور المؤتمرات والاجتماعات المتعلقة بشئون الأفراد .

ولقد كان رد فعله الطبيعى — مثل باقى زملائه المديرين — إن هذا الكلام لا يفيد كثيراً لا فى التخطيط ولا فى الممارسة اليومية . وسأل نفسه الأسئلة الآتية :

— ما هو الإسهام الفريد لوظيفة مدير الأفراد والذى يميزه عن الوظائف الأخرى ؟ .

— لماذا يعتبر منصب مدير الأفراد ضرورياً ؟ ماذا يحدث لو تم إلغاء هذا المنصب ؟ هل يمكن دمجه فى منصب آخر لتكون المسئولية واحدة ؟ .

— ما الذى يجب أن يركز عليه فى الثلاث سنوات القادمة ؟ .

وحاول وضع مجموعة من النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه وذلك من خلال قراءته للتوصيف السابق على أساس الأنشطة وكانت مجالات النتائج الآتية بمثابة المحاولة الأولى :

- وضوح سياسات الأفراد المتبعة فى الشركة عند العاملين بها .
- ملاءمة الأفراد الجدد .
- المهارة الفنية للعاملين .
- قواعد ونظم عمل مقبولة من المديرين والعاملين .
- رضا العمال والمساندة الإيجابية للنقابات العمالية .
- ملاءمة ظروف العمل .
- الرعاية الاجتماعية والطبية للعاملين .

- معلومات الاستخدام .
- التطوير الذاتى .

المحاولة الثانية .

عندما بدأ مدير الأفراد فى إعادة النظر فى مجالات النتائج توقف كثيراً عند « وضوح سياسات الأفراد المتبعة . . . » وشعر بأنه بالرغم من أن ذلك مهم فإن وجود نظام فعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز هو وظيفته الأساسية كمدير أفراد . . نظام فعال بمعنى يحقق النتائج التى تدفع من أجلها الأجور والعلاوات . وتحقق النتائج التى من أجلها تتم الترقيات والحوافز . ولكى يكون النظام فعالا فيجب أن يكون عادلا أيضاً :

وبالنسبة لملاءمة الأفراد الجدد فبالدراسة المتأنية توصل إلى أن ذلك نتيجة صغيرة تعالج جزئيات ولكن القضية التى تتطلب اهتمامه هى التوصل إلى هيكل عمالة ملائم . . وفى ضوء هذا الهيكل يتم تعيين الموظفين الجدد أو نقل القدامى أو ترقيتهم . . إلخ ..

وبالنسبة لرضا العمال فهو يلاحظ من تجاربه أن مسألة الرضا مسألة صعبة التحقيق وأن النتيجة الممكن استهدافها هى الترابط الاجتماعى بين العاملين على أساس أن الترابط الاجتماعى كفيل بتخفيف وقع المصائب اليومية والتى تكون خارج إرادة أو طاقة الإدارة . ومن ناحية أخرى فإن المهم ليس رضا العاملين بالمعنى العام ولكن المهم هو إيجابية العاملين فى العمل .

وعلى ذلك كانت مجالات نتائج منصبه (المحاولة الثانية) كالآتى :

- نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .
- هيكل عمالة ملائم .
- مهارة العاملين .
- الترابط الاجتماعى للعاملين .
- إيجابية العاملين .
- صحة العاملين .

• معلومات الاستخدام .

• التطوير الذاتى :

المحاولة الثالثة :

وهنا أشار المستشار الخارجي إلى أهمية العلاقات النقابية وتأمين مستقبل العاملين العائلية . وأصبحت مجالات نتائج مدير الأفراد — المحاولة الثالثة — كالآتى :

• نظام عادل وفعال للأجور والعلاوات والترقيات والحوافز .

• هيكل عمالة ملائم .

• مهارة العاملين .

• الترابط الاجتماعى للعاملين .

• إيجابية العاملين .

• صحة العاملين .

• معلومات الاستخدام .

• التطوير الذاتى .

• سلامة العلاقات النقابية .

• تأمين مستقبل العاملين .

ملخص

تعرضنا فى هذا الفصل لمنهج التوصيف التقليدى للمناصب الإدارية واكتشفنا أنه منهج مبنى على وصف الأنشطة التى يقوم بها شاغل المنصب . ورأينا أن هذا المنهج يسىء توجيه المديرين نحو الشكليات والدفع بعدم الاختصاص والجمود الحتمى . . . وكل عيوب « النموذج البيروقراطى » أن كثيراً من الخلل التنظيمى راجع إلى وصف المناصب بهذا الأسلوب .

واقترحنا وصف المناصب الإدارية بطريقة فعالة بحيث تحوى بطاقات المناصب (والتى نسميها بطاقات فعالية المناصب) مجالات النتائج الأساسية للوظيفة ومعايير قياسها والمعلومات اللازمة لها . . .

وفى نهاية الفصل أوردنا نماذج لمجالات نتائج بعض المناصب الإدارية . ونظراً لتغلغل التوصيف التقليدى للمناصب فقد اقترحنا استخدام هذا الوصف نفسه كنقطة انطلاق لتحويله إلى وصف مجالات نتائج ، ولقد وضحنا كيف قام عدد من المديرين بأنفسهم بعدة محاولات لتحويل النشاطات المكتوبة فى أوصافهم الوظيفية (والتى سبق أن كتبها خبراء من خارج المنظمة) إلى مجالات نتائج .

وبطبيعة الحال فإن وصف المناصب على أساس مجالات نتائج يقلل من الآثار الخطرة للبيروقراطية ويفتح المجال للابتكار أمام كل منصب لاستيعاب أية أفكار جديدة أو للتكيف مع متطلبات الظروف المتغيرة أو التكنولوجيا الجديدة .

وهذا لا يعنى أن بطاقات وصف الوظائف التقليدية سيتم الاستغناء عنها تماماً ولكنها ستكون بمثابة مراجع موجودة على الرف لاستخدامها فى بطاقات فعالية المناصب التى سيحتفظ بها المديرون أمام مكاتبهم باعتبارها تصور الأهداف المطلوب تحقيقها ومعايير قياسها (الأداء المقبول) والمعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .

إن هذه الخطوة أول خطوة نحو التنظيم الفعال وللموضوع بقية فى الفصول القادمة .



مشكلة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب

- أهمية وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .
- المصدر النهائى للمعضلة التنظيمية
- الأنماط المختلفة للأفراد فى الواقع العملى
- متطلبات المناصب المختلفة
- تجربة « آرجيرس » عن عملية « الانصهار » بين الفرد والمنظمة .
- مجال مطلوب للدراسات الميدانية

أهمية وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب

ماذا يحدث لو صممنا هيكلا تنظيمياً روعى فيه القواعد التنظيمية المعترف بها وصممنا المسئوليات والسلطات لمختلف المناصب على أساس رشيد ، وصممنا العلاقات بحيث تحقق أقل صراع ممكن ولكننا اخترنا المديرين شاغلى المناصب على أساس خفة دمهم أو على أساس طيبتهم أو حتى على أساس ولائهم للرئيس الأعلى صاحب حق الاختيار ؟

ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً « لائحياً » يتمسك باللائحة فى منظمة غير مستقرة ؟ ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً كاسراً للوائح فى منظمة تتمتع باستقرار فى الطلب على منتجاتها وتتبع نظام الإنتاج الكبير ؟ ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً دكتاتورياً لتولى منصب مدير أكاديمية للبحوث والتطوير ؟ ماذا يحدث لو اخترنا عاطفياً لتولى منصب مدير للسجن ؟ ماذا يحدث لو اخترنا شخصاً عصبياً لتولى مدير مدرسة أطفال ؟

إن النتيجة لأى اختيار من الاختيارات المقدمة ستكون مخيبة للآمال إذا كان من الممكن معرفتها بسرعة . فمن السهل اختيار ميكانيكى أو بائع لأن نتيجة الاختيار ستظهر بسرعة فالميكانيكى السيئ سيظهر أنه سيئ بسرعة والبائع السيئ سيظهر أنه سيئ أو غير كفء بسرعة ، ولكن المدير السيئ لن تظهر نتيجته بسرعة . إن المدير السيئ مثل السرطان لا يرى ولا يمكن اكتشافه فى مراحله الأولى . فإذا ساءت الأمور فإنه غالباً ما يستطيع هو نفسه أن يخلق « شماعات » أخرى يعلق عليها جهله وعدم كفاءته . وعندما تسوء الأحوال فقد يتنبه رؤساؤه ويطالبونه بحضور دورات تدريبية . وللأسف لن تجدى معه البرامج التدريبية مهما يكن مستواها فالمادة الخام أصلا غير نافعة .

إن اختيار المديرين فى الواقع العملى يتم على أساس أو أكثر من الأسس الآتية :

١ ــ صداقة شخصية على أساس أن الصديق أولى وإلا فما قيمة الصداقة .

٢ ــ وساطة على أساس أن « المعروف » و « الخير » هو الباقى و « أنك إذا قدمت السبت فستجد بعده الأحد » .

٣ ــ المعرفة الشخصية على أساس أن ما نعرفه أحسن مما لا نعرفه .

وفى جميع تلك الحالات غالباً ما يدخل عنصر الولاء أو الثقة كشئ حاكم بصرف النظر عن الكفاءة . وغالباً ما ينظر إلى الإدارة على أنها ترقية أو رفعة وليست مسئولية أو تكليفاً .

٤ ــ السجل السابق للمدير . فالمدير الذى نجح فى مكان ما يتم اختياره على أنه سيكون ناجحاً فى مكان آخر . وطبيعى أن هذا افتراض ليس بالضرورة صحيحاً لأن العوامل التى ساعدت على النجاح قد لا تتوافر أو قد لا تتفاعل مع بعضها لتؤدى نفس النتيجة .

إن الطريقة التقليدية فى الاختيار تحمل معها عدة نقاط ضعف أساسية :

١ ــ تدعيم مفهوم خاطئ وهو أن الإدارة منحة أو رفعة أو ترقية فى حين أن الإدارة مسئولية وتكليف .

٢ ــ تدعيم اللامبالاة حيث يشعر الناس بعدم وجود معايير وأن المسألة شخصية . فالتفضيل يكون على أساس شخصى وليس على أساس موضوعى .

إن الطريقة التقليدية فى اختيار المديرين مخيبة للآمال . ولكن السؤال الآن ما هى المعضلة التنظيمية ؟

المصدر النهائي للمعضلة التنظيمية

إن المصدر النهائي للمعضلات التنظيمية . . . هو عدم القدرة التامة على وضع الأنماط المختلفة للشخصيات فى أدوارها التنظيمية الملائمة . . أو على حد التعبير الشائع . . عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب . فلو كان من الممكن تكييف أو تعديل أنماط الشخصيات لتلائم مناصب إدارية معينة ؛ أو تعديل المناصب الإدارية المعينة لتلائم أنماطاً معينة بالذات مع عدم الإخلال بالموضوعية فإن الضغوط المختلفة لتكييف الأهداف والرقابة على الأداء والشعور بعدم الانتماء – على حد تعبير **إيتزيونى** – سينتهى إلى الأبد .

إن المشكلة تنشأ من أن هناك أنماطاً مختلفة من الأفراد كل له قدراته ومعتقداته وتركيب سيكلوجى خاص وما يتوافر فى شخص قد لا يتوافر فى شخص آخر . . . كما تنشأ من أن لكل منصب متطلبات خاصة به . وسنبدأ بدراسة المشكلة بمعرفة الصفات العامة الواجب توافرها فى المديرين عموماً ثم ننتقل منها إلى الصفات الواجب توافرها للمديرين فى مختلف المناصب ومنها نستطيع أن نعرف مدى صعوبة المشكلة ومداها .

الأنماط المختلفة للأفراد فى الواقع العملى

إن النظرة الكلاسيكية للبشر تفترض أن دوافع الناس وسلوكهم يخضع لنمط عام واحد يخضع له كل البشر . ولكن الدراسات السيكلوجية الحديثة أثبتت أن هناك اختلافات فردية **Individual differences** فالأفراد ليسوا ولا يمكن أن ينظر إليهم على أنهم قوالب متماثلة . فهم لا يتصرفون – ولا يصح التوقع بأنهم سيتصرفون – نفس التصرف دائماً فى مواقف معينة . فهناك اختلافات عديدة بين الأفراد حيث يمكن التمييز – طبقاً لأحد التصنيفات – إلى اثنى عشر صنفاً .

أنماط الناس

درجات قصوى — درجات متوسطة — درجات قصوى

أولا — الموافقون دائماً **Yea-sayers** أولئك الذين « يعطسون » عندما « يعطس » رئيسهم ويضحكون عندما يضحك رئيسهم	المعارضون دائماً **Nay-sayers** أولئك الذين يرفضون كل شيء ويعارضون كل شيء .
ثانياً — اللائحيون **Rule-enforcers** أولئك الذين يدعمون اللوائح فالنصوص الموجودة فى اللوائح لها أسبقية على رغبة الأشخاص وعندما لا تكون اللوائح واضحة فإنهم يتصرفون على أساس المبدأ : « إذا كان هناك شك فى نص اللائحة توقف » . ويطلق عليهم أحياناً : **The people of the book.**	كاسرو اللوائح **Rule-brakers** لا تهمهم اللوائح ومستعدون للتضحية بها سواء كان ذلك لتحقيق أهداف عامة واضحة أو مآرب شخصية . . وهناك نوع آخر ذلك النوع الذى يتجاهل تطبيق اللوائح مثل الذى يرى الأشخاص تخرج قبل الميعاد ولا يتكلم .
ثالثاً — الصاعدون **Climbers** أولئك الذين يحبون المراكز العليا (السلطة) ويسعون باستمرار إلى الترقى فى مناصب أعلى مهما كلفهم ذلك .	الملتصقون **Stickers** أولئك المسرورون من حياتهم الحالية ، ومرتبطون بمناصبهم ويحبون البقاء فيها ، لتركيبهم النفسى .

أنماط الناس

درجات قصوى	درجات متوسطة	درجات قصوى
رابعاً ـ المعتقدون بالأولوية للعمل Task-oriented إن همهم الأول هو إنجاز العمل إنهم يقولون ويؤمنون بـ : « العمل أولا » .		المعتقدون بالأولوية للناس People-oriented إن همهم الأول هو إرضاء الناس وغالباً ما يركزون على إرضاء أشخاص معدودين لعدم قدرتهم إرضاء كل الناس وغالباً مايكون ذلك على حساب العمل .
خامساً ـ المحنكون Oldtimers أولئك القدامى الذين يعرفـــون الأساليب الفعالة والأبواب المختلفة أو على حسب التعبير الإنجليزى : They Know the robes		الجدد Newcomers أولئك الذين يعتمدون عـــلى التجربة والخطأ ويعرفون القليـــل ولا يتوقع منهم الكلام أو الانتقاد لفترة ما .
سادساً ـ المخلصون المتفانون Involved أولئك الذين يعمـــلون بقلبهم ويضعون كل أنفسهم فيما يفعلون .. إن نشاطهم وإخلاصهم غالباً ما يكون على حساب اهتمامات أخرى . إنهم ينظرون لمشاكل المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم . . إن منزلهم يكون امتداداً لعملهم .		غير مكترثين Detached أولئك الذين يخصصون جزءاً من وقت العمل الرسمى فقط لكى يعملوا ربما يؤدون الحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية وفى كثير من الحالات غير مهمتين لا بالجودة ولا بالكم ولا بالزمن .

أنماط الناس

درجات قصوى	درجات متوسطة	درجات قصوى

سابعاً ـ المنشئون **Builders** أولئك الذين يحبون إنشاء منظمات جديدة وتكبير وتوسيع منشآت قائمة ـ عمل برامج جديدة وتطويرها . . . إلخ .	المرتبون **Consolidators** أولئك الذين يهتمون بصيانة المنشآت الحالية..وتنظيف المشكلات التي تركها المنشئون.. إنهم حريصون ويعملون ببطء وحذر .
ثامناً ـ المفكرون **Thinkers** أولئك الذين يفكرون ويتركون التنفيذ ، للآخرين . إنهم يركزون على ما يجب عمله ويتركون «كيف» يتم تنفيذ ذلك للآخرين	التنفيذيون **Doers** أولئك المسئولون عن ترجمة أفكار الآخرين إلى عمل . إنهم يبدءون من حيث ينتهي المفكرون.
تاسعاً ـ اللاعبون تحت الأضواء **Grandstand players** إنهم يحبون الدعايه والعمل تحت الأضواء .	العاملون في صمت **Behind-the-scene-operators** إنهم يحبون العمل في صمت .

متطلبات المناصب المختلفة

تختلف المناصب الإدارية فى متطلباتها ليس فقط من ناحية العلم والخبرة ولكن أيضاً من ناحية المتطلبات السيكلوجية : فبعض المناصب تتطلب بطبيعتها الاتصال بالناس وقدر كبير من الاجتماعيات مثل منصب مدير العلاقات العامة . وبعض المناصب تتطلب بطبيعتها بالإضافة إلى العقلية الحسابية والاستعداد الرياضى الكبير استعداداً للعمل لساعات طويلة بجدية مثل مدير الحسابات الآلية .

وبعض المناصب تتطلب التنوع والمبادأة والتجديد وحب المخاطرة مثل منصب مدير إدارة البحوث والتطوير . ومناصب أخرى تتطلب قدراً من الدبلوماسية والتفاعل مع الآخر بشكل يقلل من العداء إلى أقل حد ممكن مثل إدارة خدمات الصيانة بعد البيع أو إدارة التفتيش (على اعتبار أن عملها عدائى أصلا) .

وفى الوقت الذى نجد فيه بعض المناصب تتطلب التنوع والمبادأة والتجديد نجد بعض المناصب الأخرى تتطلب السلبية النسبية والتنميط ومتابعة الإجراءات الروتينية مثل رئيس الصيارفة (رئيس الخزانة)

تجربة « أرجيرس » عن عملية الانصهار بين الفرد والمنظمة[1] :

إن أى كلام عن المتطلبات المختلفة للمناصب والاحتياجات الفردية المختلفة لا يمكن أن يقال بدون عرض للأفكار الأساسية التى نادى بها « باك »

---

(١) E. Wight Bakke and Chris Argyris, *Organization Structure and Dynamics*, New Haven, Labor and Management Center, Yale University, 1954, p. 1.

و«أرجيريس» عن كيفية التوفيق بين متطلبات المناصب المختلفة فى المنظمة ومتطلبات الأفراد طبقاً لاختلافاتهم الفردية . إنهما يسميان عملية التوفيق بين متطلبات الفرد فى المنظمة وبين متطلبات المنظمة من الفرد بـ "The Fusion Process" [١] والتى نترجمها بلفظ « عمليــة الانصهار أو عملية الاندماج بين الفرد والمنظمة » ونظراً لأهمية المقاييس التى استخدمها فى تنظيم أحد البنوك باستخدام هذا المفهوم فإننا نورد فيما يلى نبذة مختصرة عن « عملية الانصهار بين الفرد والمنظمة » وعن العوامل الشخصية التى تحدد درجة تفاعل الفرد مع المنظمة (من حيث متطلباته) ودرجة تفاعل المنظمة مع الفرد (من حيث متطلباتها) .

العوامل الشخصية التى تحدد درجة الانصهار الشخصى مع المنظمة :

ذكر أرجيرس سبعة عشر اعتباراً يتم بموجبها قياس درجة انصهار (اندماج) الشخص مع المنظمة[٢] :

١ — السلبية : لا يحب أن يخلق عملا للآخرين ولكن لا مانع لديه من أن يخلق الآخرون عملا له .

٢ — القنوط : لا يحب أن يخلق عملا للآخرين ولا يحب أن يخلق الآخرون له عملا ، كل ما يرغبه الشخص هو أن يعمل عمله ويتركه الآخرون فى حاله .

٣ — على مستوى المسئولية . استعداد طبيعى لكى يكون رئيساً على نفسه ، بمعنى أنه يعاقب نفسه ويكافئ نفسه ولا يعاود الأعمال التى يعاقب عليها نفسه .

---

(١) Bakke, *The Fusion Process*, Yale Labor Management Center, 1953, p. 20 as cited, in : Piffner, ***Administrative Organization***, p. 377.

(٢) Argyris, ***Organization of a Bank***, pp. 198-201.

٤ ـ الرغبة فى التنوع : استعداده لتجربة أنشطة مختلفة .

٥ ـ عقلية حسابية (رياضية) استعداده وحبه للعمل بطرق رياضية بصفة مستمرة .

٦ ـ إدراك مستوى الأجور فى المنطقة : استعداد لقبول الأجور العادلة ـ تلك الأجور التى تتمشى مع الأجور السائدة فى المنطقة للعمل المماثل أو الأجور الأعلى من تلك الأجور السائدة .

٧ ـ إدراك أهمية الأمان : استعداده للبحث عن الأمان وعن إمكانيته التنبؤ بما سيحدث له ومدى الثقة فى حياته .

٨ ـ توجيه الآخرين : استعداده لإنشاء أعمال للآخرين .

٩ ـ اجتماعى : استعداده للتفاعل والاتصال بالآخرين بطريقة يقل فيها العداء وتزيد فيها الصداقة .

١٠ ـ الطموح للترقية : استعداده للتقدم فى السلم الوظيفى للمنظمة .

١١ ـ رفض التحديات : استعداده لرفض أى عمل يتطلب قدراً قليلا من المجهود الجسمى والنفسى .

١٢ ـ قبول التحديات : استعداده لقبول العمل الذى يمثل تحدياً لقدراته .

١٣ ـ الجدية المستمرة فى العمل : استعداده لأن يشتغل باستمرار ويكون مشغولا فى يوم العمل .

١٤ ـ الرغبة فى ساعات عمل أقل من ساعات العمل الحالية .

١٥ ـ القناعة فى العمل الحالى : استعداده للبقاء فى وظيفته الحالية بدون طموح للتقدم فى وظائف جديدة .

١٦ ــ حب العمل بالآلات : حبه لأى عمل يتم باستخدام الآلات .

١٧ ــ حب التفاصيل : استعداده وحبه للتفاصيل الدقيقة فى العمل .

العوامل التنظيمية التى تحدد درجة انصهار المنظمة مع الفرد :

ذكر أرجيرس خمسة عشر اعتباراً لقياس درجة انصهار (اندماج) المنظمة مع الفرد :

١ ــ عمل سلبى : كل ما هو مطلوب من الأفراد فى المنظمة بالدرجة الأولى هو قبول المبادأة من الآخرين لا إنشاء أعمال لآخرين .

٢ ــ عمل منعزل : المطلوب من الأفراد أن يكون هناك حد أدنى من التفاعل مع بعضهم البعض .

٣ ــ عمل موجه ذاتياً : المطلوب من الأفراد أن يكونوا رؤساء أنفسهم بمعنى أنهم يحلون سلطتهم الذاتية ، ثواباً أو عقاباً ، ولا يعاودون الأخطاء ويقومون بما تتطلبه الظروف .

٤ ــ عمل متنوع : الأفراد مطالبون أن يعملوا بالدرجة الأولى بتفاصيل حسابية .

٥ ــ عمل بأجر أقل : الأفراد مطالبون بأن يعملوا مقابل أجور أقل من الأجور السائدة فى المنطقة عن عمل مماثل .

٦ ــ الأمان : الأفراد مطالبون بالشعور بالأمان والطمأنينة فى عملهم وليس مجرد أجور موازية أو أحسن للأجور التى تدفع للعمل المماثل فى المنطقة.

٧ ــ عمل توجيهى : الأفراد مطالبون بتوجيه مجهودات الأفراد الآخرين

٨ ـ عمل دبلوماسى : الأفراد مطالبون بالتفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين بشكل ما بحيث يقل العداء إلى أقل حد ممكن وتزيد الصداقة .

٩ ـ عمل على مستوى المسئولية بصفة مستمرة : الأفراد مطالبون بتطوير أنفسهم كما أنهم مطالبون بالترقية فى السلم الإدارى .

١٠ ـ عمل مستمر : الأفراد مطالبون بأن يشغلوا أنفسهم طوال اليوم .

١١ ـ عمل يتميز بوقت أقل : الأفراد مطالبون بالاستمتاع بالإجازات الرسمية الكثيرة وبأوقات العمل اليومية الأقل (بالمقارنة مع باقى منظمات الصناعة) وذلك بدلا من الأجور التى تتساوى مع أو تزيد على الأجور للعمل المماثل فى المنطقة .

١٢ ـ طابور الترقية : الأفراد مطالبون بالبقاء فى وظائفهم الحالية دون الأمل فى التقدم .

١٣ ـ عمل ذو تفاصيل : الأفراد مطالبون بأن يعملوا بصفة أساسية فى عمل فيه تفاصيل صغيرة نسبياً .

١٤ ـ عمل دقيق : الأفراد مطالبون أن يقوموا بالعمل بحد أدنى من الأخطاء وعدم الدقة . إن دقة العمل فى هذه الحالة لها قيمة أكبر من نوع العمل ذاته .

١٥ ـ قبول العداء المفروض فى العمل : الأفراد مطالبون بقبول العمل الذى يكون من الضرورى قبول عداء الآخرين فيه .

ومن أهم النتائج التى توصل إليها أرجيرس فى تنظيمه للبنك هو وجود هوة واسعة بين احتياجات الأفراد ومطالب الإدارات المختلفة للبنك . لقد وجد أرجيرس أن الصرافين فى البنك يتميزون بارتباطهم الوثيق بالزبائن ،

باستعدادهم لأن يكونوا « تابعين » آمنين ولذلك فقد كان انصهارهم مع البنك كثيراً جداً وغالباً ما كانت مدة عملهم بالبنك كبيرة جداً .

وعلى عكس الصيارفة كان المراجعون : فاستعدادهم للعمل المنعزل كبير وحبهم للتوجيه كبير أيضاً فهم غير سلبيين ولذلك فقد كانت درجة انصهارهم مع المنظمة قليلة .

ومن ناحية أخرى فقد كان العمل فى إدارة المحاسبة يتم بطريقة الآلات ، وهذا يتطلب انضباطاً من جانب العاملين لما تفرضه الآلات من نظام محكم مترابط الأجزاء . ولقد كان يعمل فى هذه الإدارة مجموعة من الآنسات أغراهن فى العمل بهذه الإدارة وقت العمل القصير ولم يكن يهتممن بالعمل فهن يردن وقت فراغ للغناء والزيارات . . . ولذلك فقد كان معدل دوران العاملات فى هذه الإدارة ٥٠٪[1] .

إن أهم ما يميز هذا النموذج « نموذج الانصهار أو الاندماج » هو أنه يتعامل مع الجانب غير الرسمى[2] فى التنظيم فهو يبين احتياجات الأفراد ومطالب المنظمة بعكس النظرية الكلاسيكية التى تركز على مطالب المنظمة . إن هذا النموذج مفيد فى تعيين الموظفين بقدر الإفادة فى تصميم الهيكل التنظيمى وذلك عند تحديد أنواع الاحتياجات من الموظفين . .

---

(١) Pfiffner and Sherwood, *op. cit.*, p. 383.

(٢) نتكلم فى الفصل القادم بالتفصيل عن التنظيم غير الرسمى والسلوك التنظيمى .

مجال مطلوب للدراسات الميدانية

إن مشكلة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب مازالت ــ بالرغم من أهميتها ــ ميداناً بكراً لم يتصد له الباحثون بدراسات ميدانية (على حد علمى) . ونحن نرجو ونشجع الباحثين على القيام بالدراسات الميدانية فى هذا المجال من أجل أن يصبح التنظيم علماً وحتى تلك اللحظة التى نحل فيها مشكلة وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب سيصبح التنظيم مجرد اجتهادات شخصية . لقد وضعنا هنا علامات على الطريق ونرجو للغير التوفيق .

• • •

ملخص

أوضحنا فى هذا الفصل المصدر النهائى للمعضلة التنظيمية وهى المشكلة العويصة المتعلقة بوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، فليس هناك مدير عالمى يصلح لكل المناصب كما أن كل منصب له متطلبات سيكلوجية غير متطلبات العلم والخبرة المعروفة كلاسيكياً . إن اختيار المديرين لا يمكن أن يتم بمعزل عن المناصب التى سيشغلونها ليس فقط من ناحية العلم والخبرة ولكن من ناحية المتطلبات السيكلوجية،ولقد أوضحنا تجربة « أرجيرس » فى تنظيم أحد البنوك فى أمريكا وأشرنا إلى غياب الدراسات الميدانية فى العالم العربى وقلنا إن التنظيم سيبقى شبه علم حتى نحل هذه المعضلة .

١١

التنظيم غير الرسمى والسلوك التنظيمى

- منطق هذا الفصل يختلف عن منطق الفصول السابقة.
- كيف ينشأ التنظيم غير الرسمى ؟
- طبيعة سلوك الإنسان الفرد
- القوة النسبية للمجموعات غير الرسمية
- تحليل طبيعة التنظيمات غير الرسمية
- هل يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمى ؟
- تكامل التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى.



منطق هذا الفصل يختلف عن منطق الفصول السابقة

إن منطق هذا الفصل يختلف اختلافاً أساسياً عن منطق الفصول السابقة . ففى الفصول السابقة ابتداء من الفصل الثانى مع استثناء الفصل الثالث ، فصول تركز على التصميم الرشيد للتنظيم حتى مع اعترافنا بالمتطلبات الرسمية للابتكار وظروف السوق ونظام الإنتاج ، ولكن هذا الفصل يبدأ من بداية أخرى — وإن كنا قد مهدنا له فى الفصل السابق — هذه البداية هى منطق الاختلافات الفردية بين الأفراد . . . إنه منطق « السلوكيين » فى نظرتهم للتنظيم . إنه منطق « التنظيم غير الرسمى » Informal organization ذلك التنظيم الذى يتكون بين الأشخاص وبهم ولايصدر بقرار رسمى أو من نوايا الإدارة العليا .

إن منطق هذا الفصل هو منطق السلوكيين Behavioralist بعكس منطق الكلاسيكيين Classicists أو ما يسمونهم البعض أحياناً « بالتقليديين » Traditionalist.

إن منطق « السلوكيين » لا يركز على كيفية تصميم المنظمات ولكن على دناميكية المنظمات فى الممارسة العملية . . . وهو محور النظرية السلوكية وأفكارهم بدأت مع تجارب « هاوثورن » المعروفة والتى تبلور منها حركة « العلاقات الإنسانية » .

كيف ينشأ التنظيم غير الرسمى ؟

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة ويتم تصميمها لتحقيق الكفاءة والممارسة الرشيدة . وبمجرد وضع الأشخاص فى أماكنهم (فى مناصبهم

فى الهيكل التنظيمى) ينشأ لهم أهداف ربما تختلف عن أهداف المنظمة . ويتجمع الأفراد مع بعضهم ويكونون مجموعات غير رسمية (غير صادرة بقرار من السلطة المنظمة) وتسمى هذه المجموعات غير الرسمية بالتنظيم غير الرسمى .

وينشأ التنظيم غير الرسمى من خلال تواجد أشخاص مع بعضهم فى مكان واحد . . فإن هذا التواجد المكانى يخلق علاقات بين الأشخاص . . علاقات يومية . . فالأشخاص الذين يقومون بوظيفة واحدة فى إدارة الحسابات مثلا غالباً ما يقابلون بعضهم بعضاً يومياً أو كل فترات قصيرة . . وهذا التواجد المكانى يتأثر بنوع الاتصال فالاتصال وجهاً لوجه يختلف فى الدرجة عن الاتصال التليفونى .

والتواجد المكانى ولو أنه نقطة انطلاق لايكون بالضرورة تنظيماً رسمياً . . فيشترط وجود مصالح شخصية واهتمامات شخصية متبادلة . فالأشخاص الذين يهتمون بقضية واحدة خاصة مشتركة بينهم تكون من بين محددات ظهور التنظيم غير الرسمى .

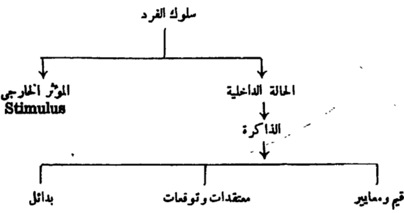
فوجود أهداف شخصية للأفراد فى حد ذاتها لا تخلق تنظيماً غير رسمى ولكن اتفاق مجموعة من الأفراد حول أهدافهم الشخصية المشتركة هو ما يكون التنظيم غير الرسمى .

مما تقدم يتضح أن ظهور التنظيم غير الرسمى يتحدد بأربعة اعتبارات : (١) المكان (٢) الوظيفة (٣) المصلحة الخاصة (٤) القضية المشتركة (المصلحة المشتركة) . واضح أن الأساس فى التنظيم غير الرسمى هو الإنسان الفرد والإنسان فى مجموعات .

طبيعة سلوك الإنسان الفرد

الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته لا يمكن أن يعيش فى عزلة لوجود نوعين من الجنس (الرجل والمرأة) وحاجتهما إلى بعضهما البعض ، كذلك إلى وجود « الأبوية » حيث تنشأ العلاقة بالضرورة بين الابن والأب والأم . والإنسان شئ بيولوجي ونتوقع صراعه فى منافسة الآخرين نحو المأكل بصفة خاصة والبقاء بصفة عامة . والعلاقات التى تنشأ بين الإنسان الفرد تختلف عن العلاقات بين الأشياء المادية البحتة فى أن الخبرة والتكيف يؤثران على تصرفات الأفراد (ربما بنسب مختلفة) وعلى هذا فرد الفعل أو ردود الأفعال بين فردين عبارة عن مجموعة من الانفعالات فى التصرفات الاجتماعية .

لذلك فإن الفرد فى التنظيم ليس آلة رد فعلها معروف ، ولكن يجب أن نفسر السلوك التنظيمى بمعرفتنا لمحددات سلوك الفرد . إن سلوك الفرد كما يقول « **جيمس مارش** » و « **هيربرت سايمون** » يتحدد بالحالة الداخلية للفرد ساعة العمل وبالمؤثر الخارجى . إن الحالة الداخلية للفرد ساعة العمل تتوقف على الذاكرة .



(باعتبارها تسجيلا للخبرات الماضية والعلاقات بين الأنشطة والنتائج) تتوقف على القيم أو المعايير التى تحدد أى بديل يتخذ فى عملية اتخاذ القرار كما تشمل العلاقات بين كل نشاط ونتيجته وبالتالى فهى تشمل التوقعات والمعتقدات .

إن الأفراد فى المنظمة وبصفة خاصة العاملين — يقول **مارش وسايمون**[١] أدوات سلبية بصفة مبدئية ، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات ولكنها لاتبادر بالعمل كما لا تبادر بالتأثير بطريقة تذكر .

وبالإضافة إلى « السلبية » التى يصف بها **«مارش» و «سايمون»** الإنسان فى التنظيم فإنه يقدم مجموعة افتراضات أخرى مرتبطة بهذا الافتراض الأول . فهما يفترضان أن الأفراد يحضرون معهم للمنظمة اتجاهات وقيماً وأهدافاً وعلى ذلك فإن من الضرورى تشجيعهم وتحفيزهم للإسهام فى نظام للسلوك التنظيمى وعلى ذلك فالافتراض هنا هو أنه **ليس هناك توافق كامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. وبالتالى فإن الصراعات القائمة أو المتوقعة تجعل ظاهرة القوة واتجاهات الأفراد وروحهم المعنوية مركزاً رئيسياً فى شرح السلوك التنظيمى**[٢] .

إن فكرة « السلبية » التى تفترض فى الفرد وبالتالى فكرة ضرورة تشجيعه على الإسهام قد بدأها شيستر **بارنارد** فى كتابه **وظائف المدير** فهو يتوصل إلى حقيقة مؤداها أن الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم ، وعلى هذا فإنه إذا كانت المنظمة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافية لإحداث التعاون والإسهام المطلوب من الأفراد ، فإن المنظمة ستتلاشى إلا إذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمة والتعاون اللازمين للعمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابى[٣] .

ويتفق ماكس مارشال مع بارنارد ومع مارش وسايمون فهو يرى أن

---

(١) March and Simon, p. 10, ff.

(٢) المرجع السابق ، هنا وهناك

(٣) Barnard, *op. cit.*

الإنسان الفرد يبيع جزءاً من روحه بصرف النظر عن القيم المسيطرة عليه للمنظمة ؛ فهو يضع نفسه تحت تصرف المنظمة تستغله[١] .

إن التوازن بين إسهام الفرد والمشجعات التى تقدمها المنظمة تحتل مركزاً كبيراً فى الفكر التنظيمى الحديث لدرجة أن الكثيرين يطلقون عليها نظرية الإسهام والمشجعات Inducement-participation . ويوضح مارش وسايمون الظروف المختلفة التى تؤثر على هذه النظرية . ونلخص فيما يلى العوامل التى تؤثر فى إمكان ترك المنظمة وبالتالى فى قرار الموظف فى الإسهام أو عدمه كما يلى :

١ ــ كلما زادت البدائل المتاحة خارج المنظمة زادت الرغبة فى ترك المنظمة ، وبالتالى كانت الرغبة فى الإسهام أقل أو معدومة .

٢ ــ كلما زادت الفرصة المتاحة للبحث عن عمل شجعت على التفكير فى معرفة البدائل المتاحة .

٣ ــ كلما قل رضا الشخص حاول إيجاد فرصة للبحث عن بدائل . . . وكلما زاد البحث ارتفعت قيمة العائد المتوقع . . وكلما ارتفعت قيمة العائد المتوقـــع زاد الرضا وبالتالى زاد الطموح . وكلما زاد الطموح قل الرضا .

هذا بالنسبة لإمكان ترك المنظمة وهناك افتراضات أخرى حول إمكان النقل من إدارة إلى إدارة وبالتالى درجة إسهام الفرد فى جزء من أجزاء التنظيم[٢]

---

(١) Max Marsahll, "What Price Organization ?" Scool and Society 79 : 67 - 23 Jan. 23, 1954 as cited in Pfiffner, *Administrative Organization*, p. 429.

(٢) Marsh and Simon, *op. cit.*, p. 99.

١ ـ كلما كبرت المنظمة زاد الإدراك لدى الأفراد بإمكان النقل داخل المنظمة إلى إدارة أخرى .

٢ ـ كلما كانت الوظيفة متكافئة مع تصور الشخص لنفسه زاد رضاه عن الوظيفة .

٣ ـ كلما كانت العلاقات الوظيفية من السهل التنبؤ بها زاد رضا الفرد عن وظيفته .

لقد كان شيستر بازنارد أول من نبه إلى نظرية الإسهام والمشجعات هذه حيث توصل إلى أن :

الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم . وعلى هذا : فإذا كانت المنظمة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد ، فإنها (المنظمة) ستتلاشى ـ إلا إذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافياً لإحداث العزيمة والتعاون للعمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة إلى عمل إيجابى .

القوة النسبية للمجموعات غير الرسمية

إن حاجة الفرد إلى الانتماء فى المنظمة إلى مجموعة حاجة نهائية . ونلاحظ ما يأتى فى تكوين المجموعات غير الرسمية[1] :

١ ـ كلما زاد الارتباط بمجموعة ما كان ضغط المجموعة على الفرد أقوى .

---

(١) للتوسع راجع جيمس مارش وهيربرت سايمون

٢ ــ حتى فى حالة غياب الارتباط بمجموعة فإنه يزيد الضغط من المجموعة كلما كان هناك تجانس فى أراء المجموعة .

٣ ــ قوة ضغط المجموعة على الفرد تزيد بزيادة تحكم المجموعة فى الظروف وسيطرتها .

٤ ــ وإذا كان الفرد مرتبطاً بمجموعة كانت أهدافه متكافئة مع إدراكه لأهداف المجموعة .

٥ ــ كلما زاد مركز المجموعة زاد ميل الفرد للارتباط بها . ويزداد مركز المجموعة إذا زاد مركز أعضاء المجموعة وكلما زاد نجاح المجموعة فى تحقيق أهدافها زاد ظهورها وزاد إمكان تميز أعضائها .

٦ ــ إن ارتباط الفرد بأى مجموعة يزيد إذا قل التنافس بين أعضاء المجموعة .

تحليل طبيعة التنظيمات غير الرسمية

التنظيمات غير الرسمية هى « تجمعات طبيعية » فى الممارسة العملية لأى جهد جماعى[1] . وعندما تنشأ التنظيمات غير الرسمية (بناء على محدداتها الأربعة السابقة : المكان والوظيفة والمصلحة الخاصة والقضية المشتركة) فإنها (التنظيمات غير الرسمية) تتصف بصفات معينة :

١ ــ إن التنظيمات غير الرسمية تعمل كوكالات للرقابة على السلوك الجماعى للأفراد . إن هذه التنظيمات الرسمية تولد حضارة أو أسلوب ممارسة

---

(١) الشللية (بكسر الشين) هى المجموعات غير الرسمية (داخل تنظيم رسمى) التى تبغى تحقيق مصالح ذاتية لها ولأعضائها فى وجه مجموعات غير رسمية أخرى منافسة .

خاص مبنى على معايير سلوك تجبر أفراد المجموعة على الالتزام بها. إن هذه المعايير « الموضوعة » ضمنياً قد تتعارض مع المعايير الرسمية للتنظيم الرسمى . وبالتالى فإن الفرد قد يجد نفسه فى موقف فيه صراع أو تعارض بين متطلبات التنظيم الرسمى ومتطلبات التنظيم غير الرسمى .

٢ ـ إن نظام الاتصالات بين أعضاء التنظيم غير الرسمى أو التنظيمات غير الرسمية يتطلب أسلوباً للتحليل يختلف عن أسلوب تحليل التنظيمات الرسمية . فالطريقة المستخدمة لتحديد هيكل التنظيم غير الرسمى تسمى : التحليل « السوشيومترى » وهى كلمة غير عربية عن Sociometric analysis

إن التحليل « السوشيومترى » أو تحليل علاقات الحب والكراهية والمصالح المشتركة تكشف عن الهيكل المركب للعلاقات البشرية المبنى على افتراضات مختلفة تماماً عن افتراضات ومنطق التنظيم الرسمى .

٣ ـ تتمتع التنظيمات غير الرسمية بنظام للاتصالات ونظام لمراكز الأشخاص خاص بها لا يبنى بالضرورة على النظم الرسمية . فى التنظيم الرسمى تأخذ الاتصالات شكل علاقات رئاسية أو حتى أفقية فى ضوء قواعد محددة أما فى التنظيم غير الرسمى فإن شكل الاتصالات يأخذ طابعاً خاصاً مثل الإشاعات والتجمعات السرية . . . إلخ .

٤ ـ إن استمرار نجاح التنظيمات الرسمية يتطلب علاقة مستقرة مستمرة بين الأعضاء . ولقد لوحظ أن التنظيمات غير الرسمية هى التنظيمات التى تقاوم التغيير . وبالتالى فإن مقاومة التغيير واستيعابه لابد وأن تأخذ فى الحسبان ردود فعل التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

٥ ـ يختلف رئيس التنظيم الرسمى عن رئيس التنظيم غير الرسمى ويطلق الكثيرون على الأخير لفظ القائد . فالقيادة مرتبطة بالتنظيم غير الرسمى أكثر

من ارتباطها بالسلطة الرسمية . والكلام عن التنظيم غير الرسمى يثير تساؤلات كثيرة عن كيفية ظهور القادة وكيفية ممارستهم لقوتهم وكيفية تزعمهم للرقابة والسيطرة . . مع أوضد الرئيس الرسمى للمنظمة .

هل يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمى ؟

ماذا يفعل المديرون لو كان التنظيم غير الرسمى متعارضاً مع التنظيم الرسمى ؟ وبمعنى أكثر تحديداً ماذا يفعل المدير لو كانت معايير المجموعات غير الرسمية مختلفة عن معايير التنظيم الرسمى وتتعارض مع الأداء الرشيد للعمل ؟ ماذا يفعل المدير لو كان سلطة القائد (النابع من المجموعة) أقوى من سلطته أو على الأقل تهدد سلطته ؟ هل يثور ويلعن الشللية (بكسر الشين) ويهدد بإلغاء الشللية أو تحطيمها ؟ .

إننا لا نستطيع أن نتجاهل أبداً التنظيم غير الرسمى كما أننا لا نستطيع أن نلغى التنظيم غير الرسمى بقرار كما يعتقد بعض المديرين السذج . إننا يجب ألا ننسى التأثير المتبادل لكل من التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى . وبالتالى يجب على أى مدير أن يتعامل مع التنظيم غير الرسمى .

إن التعامل مع التنظيم غير الرسمى يجب ألا يشمل تهديد وجوده إلا تحت ظروف وضمانات خاصة لكى لا يؤدى التهديد إلى تقوية بذور الانفجار « والسيطرة المضادة » أو المقاومة المضادة . إن التعامل مع التنظيم غير الرسمى يشمل — من بين ما يشمل — الإنصات إلى أفكار ومقترحات قائد المجموعة ، تشجيع المجموعة على المشاركة فى تحديد المشكلات وصناعة القرار . . . ليس فقط فى الأهداف ولكن أيضاً فى الوسائل . . وكذلك يتم التعامل مع التنظيم

غير الرسمى بالسيطرة على الشائعات عن طريق الإعلام الدقيق فى الوقت المناسب .

صحيح أن الطرق المتقدمة طرق من منطق سلطة الإدارة وليس من منطق التنظيم غير الرسمى إلا أنه يمكن التوقع بأن التنظيم غير الرسمى سيطبع أصابعه على القرارات والتصرفات الرسمية لدرجة أنه لا يمكن التميز بينهما . وعن طريق الإحساس المخلص الأمين للمدير فإنه يمكن أن يحقق نتائج من خلال التوفيق بين متطلبات التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ولكن الخطر الكامن هنا هو تدهور هذا التوفيق إلى مستوى مناورة دنيئة لاحتواء التنظيم غير الرسمى .

مما تقدم يتضح أنه لا يمكن إلغاء أو تجاهل التنظيم غير الرسمى .

« تكامل » التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى

إن المدير الفعال ــ من خلال نظام خاص للإدارة ــ يستطيع أن يحقق نتائج طيبة للمنظمة وللعاملين فيها من خلال نسج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة فى ظل نظام متكامل للإدارة وهو موضوع الفصل القادم .

الخلاصة

أوضحنا فى هذا الفصل منطق التنظيم غير الرسمى باعتباره منطقاً مختلفاً تماماً عن منطق التنظيم الرسمى . فالتنظيم غير الرسمى تجمعات بشرية طبيعية تظهر فى الممارسة العملية بعكس التنظيم الرسمى الذى يتم تصميمه بناء على افتراضات معينة ويصدر به قرار من صاحب سلطة التنظيم أما التنظيم غير الرسمى فهى تنظيمات تشمل مجموعات من الأفراد تعمل فى مكان واحد وترتبط ببعضها بمصالح مشتركة قد تتفق مع أهداف المنظمة وقد لا تتفق .

هذا التنظيم غير الرسمى لا يمكن إلغاؤه بقرار كما لا يمكن تجاهله وعلى المديرين أن يتعاملوا معه لتحقيق توازن وليس لاحتوائه فى مناورات غالباً ما تكون نهايتها مخيبة للآمال نتيجة تكوين « مقاومة مضادة » للسلطة الرسمية قد تقف فى طريق البقاء أو التقدم بطرق عديدة .

• • •





نموذج التنظيم الفعال

- نقط القصور الأساسية فى النماذج الكلاسيكية والبيروقراطية والكلاسيكية الحديثة
- مفهوم التنظيم الفعال
- مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية
- متغيرات التنظيم الفعال
  - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية
  - التكنولوجيا
  - القيادة العليا
  - الترتيبات التنظيمية الرسمية
  - العاملون والأصول الثابتة
  - التنظيم غير الرسمى
- الأصول الفكرية والمرجعية لنموذج التنظيم الفعال.



نقط القصور الأساسية فى النماذج
الكلاسيكية والبيروقراطية والسلوكية الحديثة

انتهينا فى الفصول السابقة إلى عرض نقط القوة والضعف فى النماذج الكلاسيكية والبيروقراطية والسلوكية الحديثة والنماذج المرتبطة بالظروف البيئية والتكنولوجية ومتطلبات الابتكار . . لقد اكتشفنا أن التنظيم الكلاسيكى به عيوب كثيرة مثل الافتراضات المبسطة عن تصرفات البشر كما أوضحنا الحلقة المفرغة للتنظيم البيروقراطى وكيف أنه غير قادر على الإصلاح إلا من خلال « أزمة » وتطرقنا « للتنظيم العضوى » باعتباره نموذجاً يصلح للتكيف مع الظروف البيئية (استقرار السوق من عدمه) ومع الظروف التكنولوجية (نظام إنتاج نمطى أو نظام إنتاج بالطلبية مثلا) وفوق ذلك كله وجدنا التنظيم غير الرسمى الذى هو عبارة عن التنظيم الطبيعى لمجموعة أفراد باعتباره شيئاً غير التنظيم الرسمى . . . وبوجود التنظيم غير الرسمى فإن كثيراً من الترتيبات التنظيمية الرسمية تتغير وتأخذ شكلا وتأثيراً مختلفاً وربما يكون التنظيم غير الرسمى أقوى من التنظيم الرسمى حيث تحل أهداف الأفراد وأهداف المجموعات محل أهداف المنظمة ، وحيث يدافعون عن مصالحهم الشخصية تحت اسم الدفاع من مصلحة المنظمة ، وبالتالى يكون التنظيم مخيباً للآمال .

ونخصص هذا الفصل للتنظيم الجيد أو التنظيم الفعال ؟ ويصبح السؤال هنا : ما هى معايير الفعالية التنظيمية ؟ .

مفهوم التنظيم الفعال

ما هو التنظيم الجيد ؟ وكيف يمكن التمييز بين التنظيم الجيد والتنظيم السيئ ؟ هل التنظيم الجيد هو التنظيم الفعال وما هو الفرق بين التنظيم الفعال بمعنى Effective والتنظيم الكفء Efficient هل يمكن قياس فعالية أى تنظيم بقياس النتائج المحققة وألا يكون ذلك خلطاً بين فعالية التنظيم وفعالية الإدارة .

إن كثيراً من الناس يطلقون لفظ «التنظيم الفعال» Effective Organization فى الأجل القصير على المنظمة التى تحقق النتائج منها فإذا كان هدف المنظمة هو تخريج عدد من الطلبة المتخصصين فى مجال معين فإن نسبة الذين نجحوا فى الامتحان يعبر عن فاعلية التنظيم . يقول ايتزيونى مثلا : إن الفعالية الواقعية لأى منظمة تحدد بالدرجة التى يتحقق بها أهدافها(١) . ويخلط البعض بين الفعالية التنظيمية والكفاءة التنظيمية فهم يذكرون أن درجة استخدام العناصر تعبر عن الكفاءة التنظيمية . فى الحالات التى يتم فيها ضياع جزء كبير من الموارد المادية والبشرية تكون الكفاءة ضعيفة .

إن كفاءة التنظيم — هم يقولون — تقاس بحجم الموارد التى استخدمت فى إنتاج وحدة معينة . يقول « جراهام » مثلا « إن كفاءة التنظيم تعتمد على التنسيق السليم والرقابة السليمة للتأكد من أن مستوى العمليات فى توازن أمثل » . وبطبيعة الحال فإن التركيز على الكفاءة قد يكون على حساب الفعالية بالمعنى المتقدم : فإنتاج سلع بكميات كبيرة وبيعها وتحقيق أرباح كبيرة .

---

(١) Etzioni, ***Modern Organizations***, p. 14.
Graham. "The Theory or Organization," ***Public Administration Journal***, Vol. 46, p. 197.

وهو مظهر من مظاهر الكفاءة قد يكون على حسب عدم تقديم خدمات ضرورية لبقاء المنظمة وهو مظهر من مظاهر الفعالية .

إن بعض الناس تنظر إلى فعالية التنظيم فى الأجل الطويل على أنه القدرة على التكيف للتغيرات الضرورية فى السوق أو فى التكنولوجيا ، وعلى ذلك فالتنظيم العضوى ـ بالضرورة ـ أفضل من التنظيم الكلاسيكى لقدرة الأول على التكيف مع التغيير .

إن هذه المناقشات المتقدمة قد تبدو لكثير من القراء واضحة حول مفهوم الفعالية . ولكن التحليل الدقيق يوضح أن الأمر مختلف عند المديرين فى الواقع العملى . فالتنظيم الفعال ليس مرتبط بمتغير واحد فقط مثل هيكل تنظيمى مثالى أو نظم تشغيل (اختيار وتحفيز وتقييم أداء . .) مثالية أو بقائد عظيم له أهداف واستراتيجيات جيدة أو بظروف عمل مناسبة بغياب منافسين أقوياء وظروف سوق مستقرة أو بتكنولوجيا خاصة أو بأنماط جيدة من العلاقات غير الرسمية أو بمعايير سلوك جيدة . .

إن التنظيم الفعال هو التنظيم المبنى على مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية .

مبادىء العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية

يتفق الكثير من العلماء على أن هناك عدداً من مبادئ العلوم السلوكية التى تعتبر أساسية للفعالية[1] .

(١) Blake and Mouton, *The Managerial Grid*, p. 132.

المبدأ الأول : إن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردى وبالتالى فإن عملية الطاعة العمياء لا تؤدى إلى تحقيق الفعالية فى الأجل المتوسط والأجل الطويل ، وربما تفشل أيضاً فى الأجل القصير فالمفروض أن يكون الفرد حراً فى اختياره بشرط أن يكون الاختيار مبنياً على معرفة . . معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات السببية .

المبدأ الثانى : المشاركة النشطة فى تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة . أما تلقى التعليمات فإنه يحقق سلبية أو هروباً أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم البيروقراطى .

المبدأ الثالث : الثقة المتبادلة تعطى فهماً متبادلا بدلا من الاتصال فى جانب واحد ولذلك فإن لصفات القيادة العليا فى التنظيم أهمية قصوى فى توفير جو الثقة . وإن الأساليب « الميكافيللية » (نسبة إلى ميكافيللى والتى أساسها أن الغاية تبرر الوسيلة) تضعف أى تنظيم .

المبدأ الرابع : يتم النشاط فى ضوء إطار للأهداف يحدد الاتجاه الذاتى بدلا من التوجيه الخارجى (الرئاسى) الذى يرتكز على النموذج البيروقراطى . وعلى ذلك فإن مسئولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرءوسين والرؤساء ومجموعة عمل متداخلة .

المبدأ الخامس : حل الصراعات يكون بالمواجهة والفهم وليس بالكبت والمناورة أو الهروب أو الحل الوسط .

المبدأ السادس : الفرد مسئول أساساً أمام نفسه عن أعماله وليس مسئولا أمام شخص آخر — فالرقابة أساساً ذاتية والرقابة الدورية رئاسية .

المبدأ السابع : المعلومات والتقارير الرقابية للإرشاد فى التخطيط والرقابة وليست لأسباب عقابية . . والسلطة التحفيزية (الإيجابية والسلبية) من منطق النتائج وليس من منطق مخالفة اللوائح أساساً .

المبدأ الثامن : يجب أن يعمل الفرد فى عمل يمثل تحدياً لقدراته وليس مجرد عمل روتينى ممل وهو ماظهر من دراسة النموذج البيروقراطى حيث يفقد العمل معناه .

متغيرات التنظيم الفعال

إن التنظيم الفعال ليس مجرد خرائط تنظيمية أو تحديد اختصاصات أو سلطات أو نظم تشغيل أو اختيار سليم للقيادات العليا أو العاملين وليس مسألة صدفة أو توافق مع المتطلبات التكنولوجية والبيئية أو علاقات غير رسمية طيبة . . إلخ إن التنظيم الفعال هو كل ذلك .

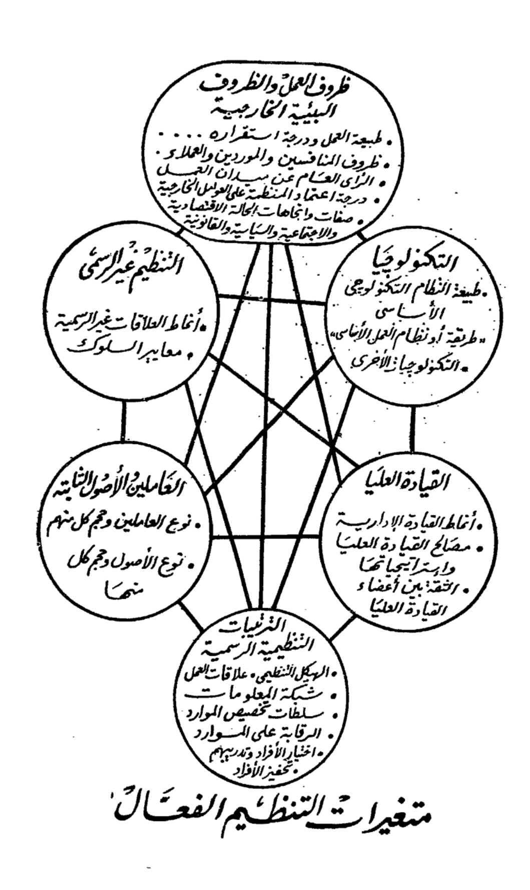
إننا ننظر إلى التنظيم على أنه نظام ديناميكى للتعاون منسق إرادياً لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف فى الأجل الطويل وبالتعريف فإن كلمة نظام تعنى أجزاء ، فالتنظيم ــ بالتعريف ــ مجموعة أجزاء متسقة بعضها مع بعض تتأثر ببعضها البعض هدفها النهائى تحقيق نتائج .

إن متغيرات التنظيم الفعال هى :

- الترتيبات التنظيمية الرسمية .
- أنماط القيادة العليا .

- ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية .
- التكنولوجيا .
- التنظيم غير الرسمى [١] .
- العاملين والأصول الثابتة .

(١) استرشدنا فى وضع هذا الإطار العام بكتاب :
John Kotter : *Organizational Dynamics Diagnosis and Inter-vention*, (London : Addison-Wesley Co., 1978).



متغيرات التنظيم الفعال

أولا ــ ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية :

إن فعالية أى تنظيم لابد وأن تكون مرتبطة بظروف العمل والظروف البيئية الخارجية ولقد تعرضنا لهذا الموضوع فى الفصل السابع والثامن ويكفينا القول هنا إن ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية ليست هى العامل الوحيد المحدد لفعالية التنظيم ، ولكنها أحد المتغيرات القوية . فطبيعة عمل المنظمة لاشك تؤثر على فعاليتها . فتنظيم سجن مثلا يختلف عن تنظيم مكتب استشارى قانونى أو محاسبى ،ففعالية السلطة العليا فى السجن لا تستمد من التفوق المهنى فى مجال تخصصى وإنما تعتمد على قدرة هذه السلطة العليا فى تحقيق الإذعان أو القمع ، وهى هنا ليست بالضرورة لتفوق عضلى أو قوة جسمانية ، فصاحب السلطة وصاحب الأمر فى السجن لا يشترط أن يكون متفوقاً جسمانياً فنجاحه غير مرتبط بتفوق مهنى ، بعكس كبير المحاسبين فى مكتب محاسبة فإن سلطته هنا مستمدة من تفوقه المهنى .

وتنظيم مستشفى يختلف أيضاً عن تنظيم شركة صناعية ، فمدير المستشفى بالنسبة لأى عملية جراحية ليس هو صاحب السلطة فأى طبيب جراح هو صاحب السلطة العليا فيما يتعلق بما يعطى للمريض ووقت العملية . . . والأمر يقال أيضاً عن أستاذ الكلية بالجامعة وعميد الكلية فليس لعميد الكلية سلطة على أستاذ الجامعة حول ما إذا كان طالب معين يستحق النجاح أو الرسوب فسلطة أستاذ الجامعة مستمدة من مهارته التى تتطلب إعداداً خاصاً . . حتى ولو كان عميد الكلية أستاذاً فليس له سلطة على الأستاذ من ناحية تقديره لأسس النجاح . وإذا لم يراع هذا الاعتبار فإن الفشل مصير المنظمة مهما قنا بعمل خرائط تنظيمية وتحديد اختصاصات .

إن درجة استقرار السوق من المتغيرات المهمة التى تؤثر فى باقى

المتغيرات الأخرى . فتصميم الترتيبات التنظيمية يختلف باختلاف درجة استقرار السوق . إن ظروف المنافسين تؤثر فى الترتيبات التنظيمية الرسمية فوجود منافسين أقوياء ربما يجعل من الضرورى خلق إدارات جديدة للدعاية والإعلان وبحوث السوق، وبحوث السوق والتطوير وربما إدارة للائتمان والتحصيل . . . إلخ وظروف الموردين أيضاً تؤثر على الترتيبات الرسمية حيث يتطلب الأمر خلق إدارات قوية أو مركزية أو إقليمية للمشتريات والمخازن ... وظروف العملاء أيضاً ، فالعملاء المتحضرون يتطلبون أسلوباً فى المعاملة يختلف عن العملاء غير المتحضرين (بأى معنى) فالطبيعة المميزة للعملاء لها اعتبار كبير فى الترتيبات التنظيمية الرسمية، فمكتب استشارى إدارى يتعامل مع أساتذة ومستشارين لا يمكن أن يسير تنظيمياً على نفس منوال متجر تموينى يبيع سلعاً تموينية . . . لاختلاف فى أهمية الوقت والفرصة البديلة والتوقعات والتركيبات السيكلوجيه . . . إلخ .

إن الرأى العام عن ميدان عمل معين يؤثر تأثيراً كبيراً فى الترتيبات التنظيمية الرسمية (وفى باقى المتغيرات الأخرى) فتنظيم هيئة قناة السويس فى مجتمع تم فيه تأميم هذه الهيئة حديثاً يختلف عن تنظيم نفس الهيئة تحت ظروف عادية حيث يكون التنظيم فى حالة التأميم أقرب إلى التنظيم العضوى لاستيعاب المفاجآت التى تحدث فى الممارسة . وتنظيم مؤسسة للتموين يختلف عن تنظيم مؤسسة لإنتاج السلع الكهربائية المعمرة ، فالتموين متصل بالجماهير والقاعدة العريضة وأى خلل يرتبط بالقيادة السياسية، ولذلك فإن كثيراً من متغيرات التنظيم تختلف باختلاف الأهداف (كما سبق أن بينا فى الفصل الثانى) . والرأى العام حول ضرورة الانضباط أو توفير خدمة بشكل معين يملى على المنظم شروطاً خاصة سواء فى الترتيبات التنظيمية الرسمية أو فى أى متغير من المتغيرات التنظيمية الأخرى .

ومما لاشك فيه أن العوامل الخارجية عن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على تصميم الترتيبات التنظيمية وباقى المتغيرات الأخرى . . خذ مثلا تأميم الاقتصاد القومى يحدث ضغطاً على التنظيم ليتجاوب مع المتطلبات الجديدة . . خذ أيضاً نقص الطاقة ربما يؤدى إلى إحداث ضغوط على الترتيبات التنظيمية من حيث سلطة اتخاذ قرارات تخصيص الموارد . . . وعودة من اللامركزية إلى المركزية . خذ السلطة التحفيزية تتمركز فى السلطة السياسية فى حالة المنظمات المؤممة ويصعب وضعها فى مكانها الطبيعى لتحقيق التحفيز الفعال .

ثانياً – التكنولوجيا :

قد ترتبط التكنولوجيا لظروف العمل والظروف البيئية وقد لا ترتبط . فالسوق المستقر حيث الطلب على سلع نمطية يتطلب نظام الإنتاج الكبير ، بعكس السوق المتقلب أو حيث يكون الطلب بالمواصفات يكون نظام الإنتاج بالطلبية . . إن الشركات التى تعمل فى صناعات متطورة بسرعة لا يمكن إلا وأن تأخذ بتكنولوجيا متطورة . إن إنشاء مصنع للآيس كريم يعتمد على تشغيل ميكانيكى أو آلى يختلف تماماً فى تصميم الهيكل والعلاقات والأماكن عن تشغيل مصنع يدوى .

هذا عن النظام التكنولوجى الأساسى ، وهناك بطبيعة الحال النظم التكنولوجية المستخدمة فى البيع أو فى الحسابات . . فاستخدام الحاسب الإلكترونى فى الحسابات يؤثر تأثيراً كبيراً فى تصميم التنظيم الرسمى والعلاقات والمستندات . . . وكلما زاد النظام التكنولوجى تعقيداً زادت درجة الدقة والاهتمام الواجبة لتصميم العلاقات الرسمية ولاسيما فى فترات التحول أو التطور .

ثالثاً – القيادة العليا (أعضاء رجال الإدارة العليا) :

وضحنا فى الفصل الثالث الآثار التنظيمية للأنماط القيادية وذكرنا أنه لا يمكن فصل التنظيم سواء فى التصميم أو فى الممارسة عن الأنماط القيادية فلا يمكن تصور نمط ديمقراطى للقيادة العليا فى مؤسسة عقابية أو معتقل سياسى ... إن فاعلية التنظيم ترتبط بالنمط القيادى مثل ارتباطه بالترتيبات التنظيمية . إن النمط القيادى فى مؤسسة عسكرية قد يختلف باختلاف طبيعة المرحلة التى تمر بها المؤسسة العسكرية . فالسلطة التحفيزية فى الجيش أيام السلم تختلف عن السلطة التحفيزية أيام الحرب . . فأفراد القوات المسلحة أيام السلم يستجيبون للتحفيز المادى الإيجابى أو السلبى سواء كان فى شكل نقود أو « حبس داخلى » أما التحفيز (وهو من أهم الترتيبات التنظيمية الرسمية) أيام الحرب فإنه يعتمد على القيم العليا للإنسان حيث يعتبر الموت فى سبيل الوطن جهاداً واستشهاداً . إن القيادة العليا تؤثر وتترك بصماتها على ما يدور فى الواقع العملى ولا يحتاج كلامنا هذا إلى إثبات كثير .

إن مصالح القيادة العليا لابد وأن تتفق مع مصالح المنظمة وإلا حدث إحلال خطير للأهداف حيث تسير المنظمة فى اتجاه معاكس مع الاتجاه الذى أنشئت من أجله ، وكثير منا يشهد منظمات تدار لمصالح قادتها الكبار . . ولذلك فإن فعالية التنظيم مرتبطة تمام الارتباط بمدى اتفاق مصالح واستراتيجيات قادتها مع مصالحها التى أنشئت من أجلها . . من أجل ذلك فإنه من الأهمية بمكان التدقيق التام فى اختيار القيادات الإدارية العليا للمنظمة بمجرد إنشائها ، حيث يتفق معظم أساتذة الإدارة المعاصرين على أنه بمجرد أن تنشأ المنظمة ينشأ معها أهداف لقادتها العليا (وباقى العاملين طبعاً) فإذا لم يكن هناك اتساق فليس من الممكن إحداث إصلاح حتى ولو تم عزل بعض رجال القيادة العليا .

رابعاً – الترتيبات التنظيمية الرسمية :

يجب أن يفهم ابتداء أننا نرفض استخدام « الترتيبات التنظيمية الرسمية » كمفهوم مساو للتنظيم : فالترتيبات التنظيمية الرسمية هى أحد المتغيرات التنظيمية . . صحيح أنه مهم ولكنه ليس بالضرورة دائماً أهم المتغيرات . . . حيث تختلف أهمية كل متغير على حسب علاقته بالمتغيرات الأخرى ، ودرجة تأثيره وتأثره بالمتغيرات الأخرى . فما هو المقصود هنا بـ « الترتيبات التنظيمية الرسمية » ؟ .

إن الترتيبات التنظيمية الرسمية تشمل فى مفهومنا هنا أكثر من مجرد تصميم الهيكل التنظيمى ، وتحديد الاختصاصات والسلطات بالمفهوم التقليدى ولكننا نفهم الترتيبات التنظيمية الرسمية على أنها تشمل :

- الهيكل التنظيمى (المناصب ، التبعية الرئاسية . . .) .
- علاقات العمل (العلاقات الرئاسية والأفقية) .
- شبكة المعلومات (لمراكز اتخاذ القرارات للتخطيط والمتابعة) .
- سلطات تخصيص الموارد (سلطات مراكز المسئولية) .
- الرقابة على الموارد .
- اختيار الأفراد وتدريبهم .
- طبيعة نظام التحفيز وتقييم الأداء .

الهيكل التنظيمى :

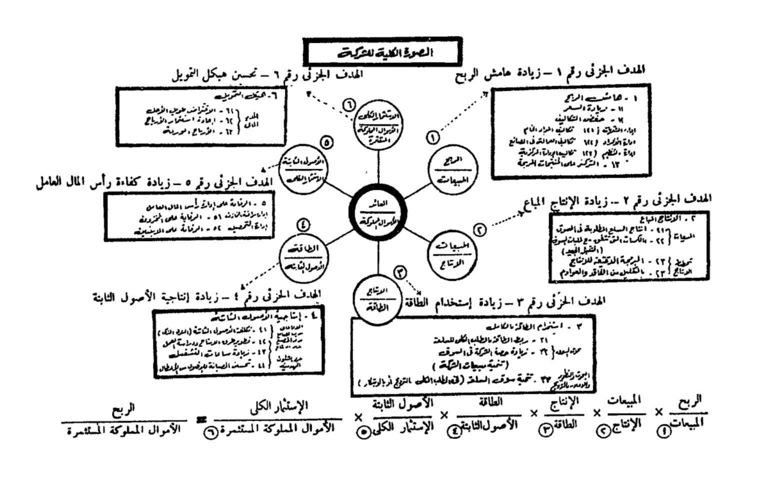
صحيح أن الهيكل التنظيمى هو هيكل يبين المناصب والتبعية الرئاسية ولكن تصميم الهيكل التنظيمى لابد وأن يكون من منطق تحقيق نتائج ... إن

. ٣٤٥ . . . .

الهيكل التنظيمى المبنى على أساس أنشطة هيكل يسىء توجيه المديرين كما بينا فى الفصل التاسع عند توصيف المناصب الإدارية . فلا يجب أن يكون الهيكل التنظيمى بالضرورة عبارة عن تجميعات إدارات كل إدارة تحوى مجموعة متخصصة من الأنشطة . . إن الأفضل – فى معظم الحالات – عمل مراكز مسئولية عن تحقيق نتائج . . .

. . . .

ولا تتحدد مراكز المسئولية اعتباطاً أو اجتهاداً ولكنها تتحدد فى شكل شبكة نتائج مترابطة حيث يكون للجزء دور فى تحقيق الهدف الكلى عن طريق تحقيق هدف فرعى . انظر مثلا إلى معدل العائد على الاستثمار باعتباره هدفاً كلياً وكيف يمكن تقسيمه إلى أهداف فرعية كل إدارة من الإدارات مسئولة عن تحقيق بعض أو جزء من هذه الأهداف .



الصورة الكلية للشركة
الهدف الجزئى رقم ١ – زيادة هامش الربح
الهدف الجزئى رقم ٢ – زيادة الإنتاج المباع
الهدف الجزئى رقم ٣ – زيادة إستخدام الطاقة
الهدف الجزئى رقم ٤ – زيادة إنتاجية الأصول الثابتة
الهدف الجزئى رقم ٥ – زيادة كفاءة رأس المال العامل
الهدف الجزئى رقم ٦ – تحسين هيكل التمويل
الربح / المبيعات
المبيعات / الإنتاج
الإنتاج / الطاقة
الطاقة / الأصول الثابتة
العائد / الأموال المملوكة
٣ - إستخدام الطاقة بالكامل
٢ - الإنتاج المباع
٤ - إنتاجية الأصول الثابتة
(تنمية مبيعات الشركة)
الربح / الأموال المملوكة المستثمرة = الإستثمار الكلى / الأموال المملوكة المستثمرة ⑥ × الأصول الثابتة / الإستثمار الكلى ⑤ × الطاقة / الأصول الثابتة ④ × الإنتاج / الطاقة ③ × المبيعات / الإنتاج ② × الربح / المبيعات ①

مراكز مسئوليه عن تحقيق نتائج الصوره الحليه

(مصفوفة مسئوليات عن نتائج)

مراكز مسئولية	نتائج مباشرة	نتائج جزئية	رقم الهدف الجزئى
مدير المشتريات	خفض تكاليف المواد الخام لخفض التكاليف الكلية	لزيادة هامش الربح	١
مدير المبيعات	التنبؤ بالكميات التى تتفق مع طلبات السوق	لزيادة الإنتاج المباع	٢
مدير البحوث والإعلان	• تنمية مبيعات الشركة لزيادة حصة الشركة فى السوق • تنمية سوق السلعة فى الطلب الكلى (بالترويج والإبتكار)	لاستخدام الطاقة بالكامل لاستخدام الطاقة بالكامل	٣ ٣
مدير الأفراد	خفض تكاليف العمالة لخفض التكاليف الكلية	لزيادة هامش الربح	١
مدير التنظيم	خفض تكاليف الإدارة المركزية لخفض التكاليف الكلية	لزيادة هامش الربح	١
مدير تخطيط الإنتاج	• البرمجة الدقيقة للإنتاج لتقليل المخزون من الإنتاج • التقليل من الفاقد والعوادم لخفض التكاليف الكلية • تطوير طرق الإنتاج ودراسة العمل	لزيادة الانتاج المباع لزيادة هامش الربح لزيادة إنتاجية الأصول الثابتة	٣ ١ ٤

مدير الإنتاج	• تطوير طرق الإنتاج ودراسة العمل • زيادة ساعات التشغيل • التقليل من الفاقد والعوادم لخفض التكاليف	لزيادة إنتاجية الأصول الثابتة لزيادة إنتاجية الأصول الثابتة لزيادة هامش الربح	٤ ٤ ١
مدير الشئون الهندسية	• تحسين الصيانة والإقلال من الأعطال • زيادة ساعات التشغيل	لزيادة انتاجية الأصول الثابتة » » » »	٤
مدير مراقبة المخازن	تحقيق أدنى مستوى متوازن من المخزون	لرفع كفاءة راس المال العامل	٥
مدير التحصيل	تحقيق أدنى مستوى من أرصدة المدينين بشروط سليمة للائتمان وبالتحصيل المبكر	لرفع كفاءة رأس المال العامل	٥
المدير المالى	• دراسة الجدوى الإقتصادية للأصول الثابتة قبل شرائها • الاقتراض طويل الأجل فى ضوء التنبؤ برقم الأعمال • إعادة استثمار الارباح • البحث عن مصادر تمويل ذات تكلفة منخفضة	لزيادة إنتاجية الأصول الثابتة لتحسين هيكل التمويل لتحسين هيكل التمويل لتحسين هيكل التمويل	٤ ٦ ٦ ٦
مدير المعلومات	• معلومات عن النتائج لمراكز المسئولية فى الوقت المناسب	وضوح الصورة الكلية على مستوى مراكز المسئولية	

علاقات العمل :

لا يمكن ولا يجب ولايصح أن تكون علاقات العمل دائماً علاقات رئاسية (هيراركية) فالتسلسل الرئاسى سبب رئيسى فى الروتين وتعقيد العمل وغياب الوحدة الكلية . . إن العلاقات الهيراركية ربما تصلح للسفارات حيث يحتل « البروتوكول » دوراً أساسياً ولكن هذا البروتوكول لا يصلح للتعامل بين المسئولين فى مشروع صناعى تعمل فيه الآلات، فالآلات لن تنتظر هذا الترتيب المكلف . وبالتالى فأحسن العلاقات هى التى تصمم على أساس عضوى يسمح رسمياً بالاتصال فى أى اتجاه لتحقيق الأهداف بعلم وبمعرفة الرئاسات من حيث المبدأ وبالتالى لا يحدث كسر لمفهوم التسلسل الرئاسى . . كل مانطالب به هو تغيير طريقة ممارسة المبدأ .

شبكة المعلومات :

الترتيبات التنظيمية ليست هيكلا به مربعات وتبعيات ولكنه — أساساً — شبكة معلومات حيث تتدفق المعلومات من وإلى مراكز المسئولية باعتبارها مراكز اتخاذ قرارات أيضاً . . إن شبكة المعلومات هذه ضرورية للتخطيط والمتابعة .

إن شبكة المعلومات عبارة عن شبكة موضح بها مراكز اتخاذ القرارات (هى نفسها مراكز المسئولية أو مراكز السلطة) حيث يوضح لكل مركز من هذه المراكز أشكال وأنواع المعلومات الواردة إليه (أو التى يجب أن ترد إليه وتوقيتاتها واستخداماتها) .

إن شبكة المعلومات هذه ليست بالضرورة شبكة تقارير ولكنها شبكة لكل أنواع المعلومات الصاعدة والهابطة والأفقية الرسمية وغير الرسمية فالتنظيم الفعال هو التنظيم الذى تتطابق فيـــه الترتيبات التنظيمية

الرسمية مع التنظيم غير الرسمي . . وبالتالي فهناك الحد الأدنى من الإشاعات وإذا وجدت فهناك الإعلام الدقيق في الوقت المناسب لكسر هذه الإشاعات في مهدها .

سلطات تخصيص الموارد :

يرى أصحاب الفكر التقليدي أن الرئيس الأعلى في المنظمة هو صاحب السلطة وهو بهذا المعنى مثل خزان المياه أعلى المنزل حيث يحتفظ في جيبه بمفاتيح لكل طابق مفتاح ، فهو قادر على فتح كل طابق وفي نفس الوقت قادر على قفله . وهذا متطابق مع التفكير التنظيمي البيروقراطي . . . ولا يمكن أن يشجع مثل هذا التفكير على الانطلاق الفردي .

إننا نرى توزيع السلطة في الهيكل التنظيمي على حسب مراكز المسئولية عن النتائج التي صممناها في الهيكل وبالتالي تصبح مراكز المسئولية هي ذاتها مراكز سلطات لتخصيص الموارد (الأموال ، الآلات ، وكل الموارد المادية) . .

إن مراكز السلطات لتخصيص الموارد مرتبطة أساساً بمفهوم تحديد الأهداف والأولويات والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . فتخصيص الموارد لا يتم في فراغ وإنما هو منبثق من منطق المسئولية عن تحقق نتائج (أهداف متوقعة) ولا يمكن تفويض المرءوسين بالكامل في تخصيص الموارد كما لا يمكن أن يظل تخصيص الموارد من اختصاص شخص واحد أو فئة على القمة .

إن « تخصيص الموارد – تحديد الأهداف والأولويات » يجب أن يتم من خلال المشاركة والحوار بين رئيس ورئيسه وبالتالي فإن الأهداف لا ترد

من أعلى كما أنها لا ترفع إلى أعلى ، وإنما تتحدد نتيجة المشاركة بين رئاستين . وبشكل متسلسل . وقد يرى البعض أن تبدأ أولا من أعلى ثم تستمر إلى أسفل ويرى آخرون أن الأفضل عمل خطوط عامة تصل إلى أسفل ويبدأ وضع الأهداف من أسفل من خلال مشاركة كل رئيس مع رئيسه حتى أعلى مستوى . . وبطبيعة الحال فإن أفضل طريقة تعتمد على المتغيرات التنظيمية الأخرى (الأنماط القيادية مثلا) . لقد ذكرنا عند الكلام عن مبادئ العلوم السلوكية المرتبطة بالفعالية إن المشاركة النشطة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف ووسائل تحقيقها[1] أساس الانطلاق الفردى وتلغى الانعزال أو العمل بالحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية . على أنه من المهم ألا تكون هذه المشاركة صورية أو طريقة من طرق المناورات الإدارية وإلا حدث خلل أو كسر فى الثقة بين القيادات . . حينئذ لا يمكن التفوه بلفظ عن فعالية التنظيم ويجب ألا يغيب عن البال أننا لا نتكلم عن سلطات تخصيص الموارد (وهى المعروفة تقليدياً بتفويض السلطة) بمعزل عن المتغيرات التنظيمية الأخرى حيث لا يستقيم الأمر توزيع السلطة على مناصب الهيكل التنظيمى فى حالة ما إذا كان نمط القيادة ديكتاتورياً ، نحن نتكلم عن التنظيم كنظام متكامل . . . متغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها . . متغيرات متسقة مع بعضها . . قادرة على التكيف ذاتياً .

الرقابة على الموارد :

يختلف مفهوم الرقابة هنا عن مفهوم الرقابة فى النموذج البيروقراطى . . . فالرقابة هنا رقابة ذاتية مستمدة أصلا من فلسفة الالتزام الذاتى الناتج من المشاركة فى وضع الأهداف .

---

(١) يجب أن تكون المشاركة فى تحديد الأهداف وليس فقط فى تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وإلا فإن النتائج ستكون مخيبة للآمال .

إن الرقابة الذاتية تكون منطقية وممكنة وليست شيئاً نظرياً إذا كان من مصلحة المدير نفسه أن يراقب على أعماله وهو لن يراقب على أعماله ويصححها أولا بأول إلا إذا كانت أهدافه ومصالحه الشخصية قد تم نسجها فى أهداف المنظمة الذى اشترك فى تحديدها .

على أن الرقابة الذاتية لا تلغى الرقابة الرئاسية، فرقابة الرئيس دورية فقط فى فترات دورية ، ولكن الرقابة والتصحيح الفورى هى من سلطة المدير (صاحب مركز المسئولية) إلا إذا كان هناك تقصير واضح يبرر تدخل الرئاسة الأعلى .

إن الرقابة الذاتية لا تتحقق إلا بتوافر الأجزاء الأخرى للترتيبات التنظيمية الرسمية ومنها على سبيل المثال الاختيار والتدريب والتحفيز .

الاختيار والتدريب :

إن التخصص ضرورى واختيار الأفراد على أساس الكفاءة الفنية المتخصصة ومتطلبات العمل مسألة ضرورية ومن ناحية أخرى يجب مراعاة التركيب السيكلوجى لكل شاغل وظيفة بحيث يوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب (انظر للفصل العاشر) .

كما يشترط أن يكون التدريب بناء على احتياجات تدريبية محددة وليس من النوع التقليدى (زيادة ثقافة فى برامج مدير من هنا ومدير من هناك فى موضوعات عامة . . .) فالتدريب التقليدى غير فعال .

تحفيز الأفراد :

احتل « تحفيز » الأفراد دوراً جوهرياً فى المدرسة السلوكية وظهرت نظريتان على الأقل فى تحفيز الأفراد نظرية X ونظرية Y حيث تركز

الأولى على الحافز المادى الإيجابى والسلبى باعتباره الحافز الفعال وتركز نظرية Y على الحافز المعنوى الإيجابى والسلبى باعتباره الحافز الفعال . . وكلا النظريتين صواب إذا كنا نأخذ فى اعتبارنا ظروف العمل وتكنولوجيا المنظمة .

ففى جمعية دينية أو حزب سياسى أو كلية جامعية نجد أن الحافز الأكثر فعالية هو الحافز المعنوى ، فإعطاء لقب دينى لشخص معين من أكبر الحوافز وإعطاء « الأستاذية » لمدرس مساعد أهم من إعطائه نقوداً ، وحرمان عضو الحزب من مسئولية إحدى اللجان من العقوبات الكبيرة المؤثرة . . . ولكن نجد أن الحوافز الأكثر فعالية فى المنظمات الاقتصادية هى بصفة عامة الحوافز المادية ولا سيما على مستوى العمال حيث تحتل النقود أداة تحفيزية كبرى (انظر سلم أو هيراركية الحاجات الإنسانية لماسلو) .

المهم أن يكون الحافز مرتبطاً بالنتائج ، فإذا لم يكن الحافز مرتبطاً بالنتائج فأرجو نسيان موضوع التنظيم الفعال . فليس من المتصور وجود تنظيم فعال إذا لم يكن هناك فرق بين الشخص الذى يحقق نتائج والذى لا يحقق نتائج بين الشخص الذى يحقق نتائج عظيمة والشخص الذى يحقق نتائج عادية ، وكلنا نعرف السيكلوجية العامة فى التنظيم البيروقراطى حيث العمل « بقدر فلوسهم » أو بالحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية » .

الخرائط التنظيمية ووصف المناصب الإدارية :

من المتصور أن تتطلب الترتيبات التنظيمية الرسمية الفعالة أن تكون الخرائط التنظيمية مبنية على أساس مراكز مسئولية وليس على أساس هيراركى . . ويتحقق هذا عملياً برسم الخريطة التنظيمية فى شكل دائرة

منتصفها يصور مركز المسئولية الأول ويتفرع عنها مراكز المسئولية الأخرى وهكذا دواليك . إن المطلوب هنا هو إلغاء الإحساس الرئاسي الناتج من الخريطة التنظيمية التقليدية . وبطبيعة الحال لا يتم إلغاء الإحساس الرئاسي من خلال رسم الخرائط ولكنها خطوة أولى لممارسة تحقق هذا الهدف ، فالحوار والمشاركة فى صناعة القرار والالتزام الذاتى والرقابة الذاتية كفيل بإلغاء الإحساس الرئاسي سبب معظم الحلقات المفرغة البيروقراطية[1] .

وبطبيعة الحال فإنه من الضرورى وصف المناصب الإدارية لا بالشكل التقليدى على أساس توصيف الأنشطة والمجهودات التى يقوم بها شاغل المنصب ولكن على أساس مجالات النتائج الأساسية التى يجب أن يحققها (بعد ترجمتها فى شكل كمى وفى خلال فترة محددة) على نمط التوصيف الفعال الذى أوردناه فى الفصل التاسع :

خامساً : العاملون والأصول غير البشرية :

إن التنظيم الفعال هو الذى يكون فيه العاملون بالحجم والنوع الملائم فإذا زاد العدد عن الحد الأمثل قلت فعالية التنظيم وإذا لم تتوافر التخصصات التى تتطلبها طبيعة وتكنولوجيا العمل قلت فعاليته أيضاً . إن الزيادة أو النقص فى العدد والاختلاف فى النوع والتخصصات يقلل من فعالية التنظيم . والمهارات يجب أن تتلاءم مع متطلبات العمل فزيادة المهارات أكثر من اللازم عند شخص أو مجموعة أشخاص ضارة بالتنظيم مثل نقص المهارات . . فإذا كانت نتيجة نقص المهارات معروفة فإن زيادة المهارات ربما تؤدى إلى ارتفاع معدل الدوران أمام أولئك الذين يتمتعون بمهارات أعلى من

---

(١) إنه هو الرئيس والمفروض فى الرئيس أن يكون أكثر فهماً دعه يفكر وأنا أنفذ وإذا حدث خطأ يكون خطأ الرئيس . (مثل فرنسى) .

متطلبات العمل حيث تصبح تكلفة الفرصة بالنسبة لهم مرتفعة وهم بالتالى يتركون عندما يجدون البديل المناسب .

وللأصول الثابتة وتركيبها أثر فى فعالية التنظيم ، فتنظيم شركة للطيران حيث أصولها الثابتة تكون أغلبية أصولها وحيث قيمة الأصل الواحد قد يصل إلى عشرات الملايين من الجنيهات فإن إنشاء طاقم لتشغيل هذه الأصول يتطلب ترتيبات تنظيمية رسمية خاصة . . وبطبيعة الحال تؤثر سيولة الأصول على الروح المعنوية حيث إن خللا فى سيولة الشركة يسبب ضغطاً على المتغيرات التنظيمية المختلفة .

إننا نتوقع أن الأصول المطلوبة لشركة طيران تختلف عن الأصول المطلوبة لشركة تجارة منسوجات بالجملة . . ولاشك أن ذلك سيؤثر على متغيرات تنظيمية متعددة . إن الشركة التى تعمل فى أصول بمائة مليون غير الشركة التى تعمل بأصول نصف مليون ونفس الشىء يقال عن عدد الموظفين . ونحن نتوقع اختلافات — من ناحية « الديناميات » التنظيمية بين شركة تعمل فى الشحن والتفريغ وبين شركة استشارات مهنية .

سادساً : التنظيم غير الرسمى :

إن التنظيم الفعال هو التنظيم الذى يتطابق فيه التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى . فلقد وضحنا فى الفصل السابق كيف أن التنظيم غير الرسمى لا يمكن إلغاوه بقرار ولا يمكن قمعه بسهولة وبدون مخاطرة . . كما أنه ليس من الحكمة احتواوه بالمناورات على أساس أن المناورات مصيرها الفشل بظهور مجموعات غير رسمية جديدة وبظهور قادة جدد يتصدرون للقيادات المناورة والتى يطلقون عليها بالقيادات غير الأخلاقيه أو القيادات التى خرجت عن المعايير الأخلاقيه المعترف بها . .

إن التنظيمات غير الرسمية القوية متغير من المتغيرات التي تسبب ارتفاع أو انخفاض مستوى الفعالية . . وبطبيعة الحال فهذه التنظيمات غير الرسمية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الأخرى . . . فالأنماط القيادية الديكتاتورية مثلا كفيلة بخلق مجموعات غير رسمية خفية تظهر فى الوقت الملائم . . . تظهر عند ما تضعف تلك القيادات المتسلطة . . والأنماط القيادية المتساهلة قد تخلق صراعات بين المجموعات التنظيمية على النمط الذى شرحناه عما يحدث نتيجة نمط « الأمير والخدم » أو الأمير والبارونات (انظر الفصل الثالث) .

وبالإضافة إلى أنماط العلاقات غير الرسمية فإن معايير السلوك التى تضعها المجموعة من أحد المتغيرات التنظيمية التى تضعف أو تزيد من الفعالية التنظيمية . فإذا كانت معايير السلوك الموضوعة بمعرفة المجموعة هى العمل بالحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية فإن هذا المعيار سيؤثر على الفعالية (وبطبيعة الحال يؤثر ويتأثر بالمتغيرات التنظيمية الأخرى) وإذا كانت معايير السلوك الموضوعة بمعرفة المجموعة هى أقصى كفاية إنتاجية فإن النتيجة المتوقعة ارتفاع الفعالية . . . ومن الأهمية بمكان أن معايير السلوك هذه تتأثر كثيراً بأنماط القيادات الإدارية العليا كما تتأثر بالترتيبات التنظيمية الرسمية . . ومنها على سبيل المثال نظام التحفيز . . وطرق التقييم . . . إلخ .

التأثيرات المتبادلة للمتغيرات التنظيمية

إن النموذج المتقدم نموذج ديناميكى أى يأخذ فى الاعتبار التأثيرات المتبادلة المتوقعة بين المتغيرات التنظيمية . . خذ مثلا تأثير الأنماط القيادية على الترتيبات التنظيمية الرسمية ، ولقد أفردنا للآثار التنظيمية للأنماط القيادية فصلا مستقلا (الفصل الثالث) ويكفينا القول هنا إن النمط القيادى الديكتاتورى لا يمكن أن يوافق بسهولة على الترتيبات التنظيمية الرسمية المقترحة فى هذا الفصل .

فالنمط القيادى الديكتاتورى يفضل - سواء كان مدركاً لذلك أم لا - نمط الترتيبات التنظيمية البيروقراطية على النحو الذى وضحناه فى الفصل السادس . خذ أيضاً العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وعلى تكوين مجموعات غير رسمية مضادة أى مجموعات غير رسمية لحماية مصالحها أمام تهديد النمط القيادى . . . لاحظ أن هذا التنظيم غير الرسمى القوى قد يشجع على أن يزداد النمط الديكتاتورى سيطرة وحزماً مما قد يؤدى إلى عزله وإرغامه على الاستقالة . . .

خذ مثلا العلاقة بين ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية . . . نجد أن ظروف السوق المستقرة قد تسمح بعمل ترتيبات تنظيمية رسمية على الطريقة البيروقراطية ولكن قد تدرك القيادة الإدارية العليا هذه العلاقة وتحدث تغييراً فى الترتيبات التنظيمية الرسمية بحيث يكون التنظيم الرسمى عضوياً . .

خذ مثلا العلاقة بين التكنولوجيا وبين العاملين والأصول الثابتة نجد أن إدخال التكنولوجيا المعقدة يؤثر على عدد ونوع العاملين وحجم ونوع الأصول الثابتة . . كما تؤثر التكنولوجيا أيضاً على التنظيم غير الرسمى حيث تنشأ مصالح جديدة للأفراد وتهديد لمصالح بعض الأفراد ، وبالتالى تتكون مجموعات غير رسمية لمقاومة إدخال التكنولوجيا . . إن إدخال التكنولوجيا لابد وأن يؤثر على الترتيبات التنظيمية الرسمية سواء من حيث الهيكل التنظيمى أو علاقات العمل أو شبكة المعلومات أو سلطات تخصيص الموارد أو الرقابة عليها . . . وكذلك على اختيار الأفراد وتدريبهم ونظام تحفيزهم . .

خذ مثلا معايير السلوك الموضوعة بمعرفة المجموعات غير الرسمية وتأثيرها على التكنولوجيا أو أنماط القيادة أو الترتيبات الرسمية . . لنفرض أن معايير السلوك السائدة بين المجموعة هى العمل بالحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية فإننا سنجد أن القيادة العليا ستكون فى موقف حرج فهى

لا تستطيع تغيير معايير السلوك هذه بقرار . . فإذا حاولت التدخل بقوة قهرية لكي يعمل الناس فإن المتوقع أن يزداد ارتباط الأفراد بالمجموعة . . وتحدث الحلقة المفرغة . . وهكذا .

إن الشيء الذى نريد إثباته هنا هو أن الفعالية التنظيمية ليست نتيجة عنصر أو واحد حاكم ، ولكنها نتيجة عدة متغيرات فى تفاعلها مع بعضها . فأنماط القيادة العليا الجيدة لا يمكن أن يحقق الفعالية إذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية سيئة . . وأحسن ترتيبات تنظمية رسمية لا تصلح بمفردها ولكن يجب أن تدعم وتتسق مع المتغيرات التنظيمية الأخرى . فإذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية « جيدة » وزاد عدد العاملين عن حجم معين أو نقصت تخصصات معينة أو زادت تخصصات معينة فإن ذلك كفيل بخفض فعالية التنظيم . وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية تفشل إذا تم اختيار القادة اختياراً اعتباطياً أو حتى فى ضوء شروط عامة . . . فالا ختيار يجب أن يكون فى ضوء المجموعة التى ستعمل مع بعضها . . إن ثقة المجموعة ليست مجرد صفات ، ولكنها علاقة بين أشخاص وبالتالى يجب أن يكون هناك ثقة واحترام متبادل بين القيادة العليا أنفسهم . .

إننا نضرب هذه الأمثلة لنبين أن التنظيم الفعال ليس مجرد رسم خرائط تنظيمية و / أو رسم علاقات عمل وشبكة معلومات وسلطات لتخصيص الموارد والرقابة عليها . . . ولكن التنظيم الفعال تنظيم له ست مجموعات من المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها . . إن مفهومنا عن التنظيم — كما هو واضح من التحليل — مفهوم ديناميكى وليس مفهوماً « كلاسيكياً » مبنى على افتراضات مبسطة لسلوك البشر . إن حرصنا على مفهوم التنظيم الفعال : التنظيم الذى يحقق النتائج فى الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل هو الذى حتم علينا هذه النظرة الكلية للتنظيم .

الأصول الفكرية والمرجعية لنموذج التنظيم الفعال

تستمد المتغيرات التنظيمية السابق شرحها فى الصفحات السابقة أصولها الفكرية من الفصول السابقة فى هذا الكتاب ونضع فيما يلى بياناً بالمتغيرات التنظيمية والفصول المرتبطة بها وإن لم تكن الفصول بترتيب النموذج .

المتغيرات التنظيمية	فصول الكتاب	الموضوع
ظروف العمل والظروف البيئة الخارجية	الفصل الثامن	الظروف البيئية والتكنولوجية
التكنولوجيا	الفصل السابع والثامن:	الابتكار والتكنولوجيا
القيادة العليا	الفصل الثالث	أنماط القيادة الإدارية
الترتيبات التنظيمية الرسمية	الفصل الثانى	تحديد الأهداف وتقسيم العمل
	الفصل الرابع	نطاق الإشراف وشكل الهرم
	الفصل الخامس	المستشارون والمعاونون
	الفصل السادس	تصميم التنظيمات الكبيرة
	الفصل التاسع	التوصيف الفعال للمناصب
العاملون والأصول الثابتة		
التنظيم غير الرسمى	الفصل الحادى عشر	التنظيم غير الرسمى

لقد اعتمدنا فى بناء هذا النموذج على عدد من رجال الفكر الذى تناولوا الموضوع بشكل جزئى وفيما يلى إطار بالموضوعات التى عالجها كل منهم واسم الكتب التى ظهرت فى الموضوع .

بيان بالمعالجات البيئية التنظيمية

الموضوع (المتغيرات)	اسم الباحث (المؤلف) واسم المرجع
ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية والتكنولوجيا	— Lawrence P. and J. Lorsh **Organization and Environment** (Boston : Mass, Division of Research Harvard Business School, 1967. — Burns, T. and Stalker **The Management of Innovation** (London : Tavistock, 1961). — Woodward, J. **Industrial Organization** (London : Oxford Univ. Press, 1965).
القيادة العليا	— Blake and Mouton, **The Managerial Grid** (Houston, Tex.)
الترتيبات التنظيمية الرسمية	**Management By Objectives**
التنظيم غير الرسمى	March, J. and Simon, H. **Organizations** (New York, Wiley, 1958).

ومن المفكرين الذين عالجوا التنظيم على أنه نظام ديناميكي متكامل رنسيس لايكرت Likert في كتابه الشهير – الذي يستحق القراءة بإمعان – المنظمة الإنسانية أو على حسب العنوان The Human Organization ومما لاشك فيه أننا شعرنا بارتياح واطمئنان إلى درجة الثقة ودقة تصميم النموذج المتقدم وإن كنا قد استرشدنا بالإطار الذي عرضه جون كوتر Kotter [١] وشعرنا بسعادة بالغة عندما وجدنا أن المتغيرات التنظيمية الأساسية متماثلة مع تفكيرنا السابق تقديمه في الفصول السابقة من الكتاب .

---

(١) Kotter, *Organisational Dynamics*.

ملحق

نموذج التنظيم الإنسانى (نموذج لايكترت [1])

إن « رنسيس لايكترت Likert » يقدم نموذجاً مثالياً قام بتجربته على عدد كبير من المديرين وأثبت نجاحاً وصدقاً سواء كان المطلوب هو نموذج التنظيم المثالى الذى يرغبون العمل فيه أو المنظمات التى حققت نجاحاً فى ميدانها.

إن « لايكترت » يقيم النموذج على أساس متغيرات تنظيمية مقسمة فى سبع مجموعات كالآتى :

١ — عمليات القيادة المستخدمة .

٢ — طبيعة القوى التحفيزية .

٣ — طبيعة عمليات الاتصال .

٤ — طبيعة عمليات الإقناع والتفاعل .

٥ — طبيعة عملية اتخاذ القرار .

٦ — طبيعة عملية وضع الأهداف .

٧ — طبيعة عمليات الرقابة .

١ — عمليات القيادة المستخدمة :

(أ) ثقة كاملة من الرؤساء فى مرءوسيهم فى كل الأمور .

---

(١) Likert, *The Human Organization*. p. 4.

(ب) يشعر المرءوسون بحريتهم الكاملة لمناقشة كل شيء فيما يتعلق بالعمل مع رؤسائهم .

(ج) يحصل الرؤساء على آراء مرءوسيهم لاستخدامها استخداماً فعالا .

٢ – طبيعة القوى التحفيزية :

(أ) حوافز مادية مبنية على نظام حوافز تم تصميمه بالمشاركة ، وكذلك الإسهام فى صناعة الأهداف وتحسين الأساليب . . وتقييم الأداء نحو النتائج .

(ب) شعور العاملين على مختلف المستويات بالمسئولية الحقيقية عن أهداف المنظمة وسلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف .

٣ – طبيعة عمليات الاتصال :

(أ) كمية كبيرة من التفاعل مع الأفراد والمجموعات بقصد تحقيق الأهداف .

(ب) اتصالات فى جميع الجهات : إلى أعلى وإلى أسفل ومع الزملاء .

(ج) دقة الاتصالات الصاعدة إلى أعلى .

(د) الرئيس قريب من مرءوسيه سيكلوجياً يفهم مشاكلهم جيداً .

٤ – طبيعة عمليات الإقناع والتفاعل :

(أ) تفاعل ودى كبير على درجة عالية من الثقة .

(ب) كمية كبيرة من روح الفريق السائدة .

٥ – طبيعة عملية اتخاذ القرار :

(أ) اتخاذ القرارات موزعة جيداً فى الهيكل التنظيمى ولكنها فى ظل مبدأ المجموعات المتداخلة المرتبطة Linking process

(ب) إدراك متخذى القرارات بالمشكلات الموجودة فى قاعدة الهرم التنظيمى .

(ج) استخدام كامل فى مختلف الأجزاء للمهارات الفنية والمهنية المتاحة فى التنظيم .

(د) انغماس المرءوسين فى صناعة القرارات المتعلقة بعملهم .

(ه) إسهام الكثيرين فى اتخاذ القرارات المهمة باعتبارها أداة تحفيزية .

٦ – طبيعة عملية وضع الأهداف :

(أ) باستثناء بعض الحالات الطارئة فإن يتم وضع الأهداف بالمشاركة الجماعية .

(ب) قبول الأهداف ضمنياً وظاهرياً من الجميع .

٧ – طبيعة عمليات الرقابة :

(أ) مسئولية موزعة للمتابعة والرقابة حيث تمارس الوحدات الدنيا متابعة ورقابة أدق من الإدارة العليا .

(ب) التنظيم غير الرسمى يتطابق مع التنظيم الرسمى وبالتالى فالقوى الاجتماعية تدعم المجهودات لتحقيق أهداف المنظمة .

(ج) استخدام البيانات الرقابية (المحاسبة – الإنتاجية – التكاليف) للإرشاد الذاتى أو لحل المشكلات الجماعية ولا تستخدم هذه البيانات لأغراض بوليسية أو عقابية .

ملخص

وضعنا فى هذا الفصل الأجزاء المتناثرة من نظريات الفكر التنظيمى فى شكل نموذج متكامل على اعتبار أنه نموذج التنظيم الفعال والذى تتلاشى فيه نقط القصور الأساسية فى النماذج الكلاسيكية والبيروقراطية والكلاسيكية الحديثة .

وفهمنا للتنظيم على أنه نظام ديناميكى جعلنا ندرس أجزاء هذا النظام الديناميكى وأصبحت هى متغيرات التنظيم الفعال وهى :

- ظروف البيئة والظروف البيئية الخارجية .
- التكنولوجيا .
- القيادة العليا .
- الترتيبات التنظيمية الرسمية .
- العاملون والأصول الثابتة .
- التنظيم غير الرسمى .

وتؤثر هذه المتغيرات وتتأثر ببعضها . وقد بينا فى هذا الفصل الأصول الفكرية والمرجعية للنموذج الموضوع . وبطبيعة الحال فإن التطوير التنظيمى لابد وأن يبدأ من منطلق التنظيم الفعال . وقد خصصنا لموضوع التطوير التنظيمى الفصل القادم .



١٣

التطوير التنظيمى

ORGANIZATION DEVELOPMENT

(O.D.)

- أعراض التنظيم السيئ (المريض) أو غير الفعال .
- من الذى يتولى الدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية ؟
- كيف نبدأ التطوير التنظيمى ؟
- إطار عام للدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية .
- بين التنظيم الأمثل والتنظيم الممكن
- مرة أخرى : ما معنى تطوير تنظيمى ؟
- تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد



مقدمة

وضحنا فى الفصل السابق المتغيرات الست للتنظيم الفعال باعتبارها مقومات التنظيم الذى يحقق النتائج (من بينها خفض التكلفة والجهد) ويصبح من الضرورى الآن البحث حولنا فى المنظمات لنميز التنظيم السليم من التنظيم السيئ (أو التنظيم المريض) . والسؤال الآن كيف نعرف فيما إذا كان التنظيم سليماً أو مريضاً . دعنا نستعير مصطلحين من المصطلحات المستخدمة فى الطب : « الأعراض » symptoms والأسباب Reasons فالأعراض تظهر على السطح أما الأسباب كامنة وتتطلب تشخيصاً دقيقاً للمتغيرات : فالسعال مثلا أحد الأعراض لوجود مرض ما وقد يكون هناك أكثر من سبب محتمل . فمن المعروف طبياً أن السعال أياً كان منشؤه تهيج الأغشية المخاطية لمجارى التنفس من مرض أصابها أو أذى يهبط عليها من مكان آخر . وهناك عدة أسباب للسعال : التهاب غشاء الرئتين أو مرض فى القلب يؤدى إلى احتقان الرئتين أو زوائد لحمية فى البلعوم أو التعرض لبرد شديد أو التعرض لدخان لاذع أو إسراف فى التدخين أو عيوب فى الجيوب الأنفية أو فى اللوزتين وعلى ذلك فإنه لا يجوز — طبياً — إعطاء الدواء على أساس الأعراض ولكن يجب دراسة الأسباب التى أدت إلى ظهور هذه الأعراض[1] .

أعراض التنظيم السيئ (المريض) أو غير الفعّال

للتنظيم السيئ malorganization أعراض يمكن تمييزها « فالطبيب يستطيع معرفة أن المريض سليم بغياب الأمراض . ولذلك فإنه يمكن معرفة

---

(١) د. طبيب سعيد عبده : « خدعوك فقالوا إن كل دواء للسعال يشفى السعال » مقال الأهرام يوم ١٣/١/١٩٧٢ ص ٧

التنظيم السليم على رأى بيتر دركر بغياب الأمراض ، بغياب التحلل أو التدهور الباثالوجى Pathalogical degeneration

من أهم أعراض التنظيم السيئ انخفاض الحالة المعنوية للإداريين والموظفين ويمكن ملاحظة الحالة المعنوية المنخفضة بملاحظة عوارض أخرى مثل كثرة الاستقالات الاختيارية أو كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من إدارة إلى إدارة أخرى ، أو كثرة وشدة الإجراءات التأديبية التى تتخذ ضد العاملين أو كثرة الشكاوى[1] المرسلة للإدارة أو لجهات أخرى خارجية أو كثرة أيام الغياب وشمول ظاهرة الغياب لعدد كبير من العاملين ، وكذلك تفشى ظاهرة التأخير بين عدد كبير من العاملين والإداريين .

وربما يكون من أخطر الأعراض شأناً تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص بصفة ملحوظة حيث يتم تحويل الموضوعات إلى جهات أخرى ، تدفع بدورها بعدم الاختصاص وحيث يستقر الأمر فى إدارة أعلى التى ربما تقوم بدورها برفعه إلى أعلى بحثاً عن قرار يحدد الجهة صاحبة الاختصاص .

ومن أعراض التنظيم السيئ تأخر اتخاذ القرارات تلك التى لا تتطلب وقتاً فسيحاً ، أو تضارباً فى القرارات ، أو إلغاء قرارات لم يمر عليها وقت كاف ، أو قرارات عليا تلغى قرارات أقل ، أو تعديل قرارات بصفة مستمرة ، أو صدور قرارات متكررة فى الوقت الذى يجب أن تكون هذه القرارات قواعد سارية تطبق فى الحالات المماثلة .

---

(١) ربما تكون قلة الشكاوى أو انعدامها من أهم أعراض التنظيم السيئ لأن ذلك معناه عدم وجود « متنفس » للمضايقات الموجودة التى قد تنفجر يوماً ما .

ومن أعراض التنظيم السيئ أيضاً الزيادة الهائلة فى حجم الأوراق المكتبية وهى مشكلة ناتجة أساساً عن كثرة الاتصال . وقد يقال إن كثرة الأوراق دليل على كثرة العمل ولكن ليس ذلك بالضرورة فغالباً ما تكون كثرة الأوراق دليلا على تعقد العمليات وارتباك التنظيم ، حيث تطالب كل وحدة من وحدات المنظمة نسخة من كل رسالة صادرة لوضعها فى أرشيف خاص ، وربما يكون أحسن اسم لهذا الأرشيف اسم « أرشيف الاعتذارات والتنصل » .

ومن أعراض التنظيم السيئ تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات وكبر حجم العوادم أو الأجزاء التالفة أو أى نوع من أنواع الإسراف فى المواد والعدد والآلات . . إلخ .

ومن أعراض التنظيم السيئ أيضاً الميل إلى اتخاذ « الطريق الرسمى » بدلا من اتخاذ الطريق المباشر للشخص الذى يملك المعلومات أو الأفكار المطلوبة أو الشخص المطلوب إعلامه بما يجرى .

ومن أعراض التنظيم السيئ جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر ، « لأن السن الكبيرة » « تصفى نفسها بنفسها » وأن السن الصغيرة إذا كانت تسيطر على التنظيم فإن معنى ذلك أنه لن توجد فرص ترقية للذين سنهم أصغر . فالوظائف العليا ستكون مشغولة لمدة عشرين سنة مثلا بالموجودين بها ، وهذا معناه أن الرجال الأكفاء لن يلتحقوا بالمنظمة أو إذا التحقوا فلن يمكثوا بها كثيراً لعدم وجود فرص ترقية .

إن من أعراض التنظيم السيئ — ظهور الحاجة إلى عمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة وإقامة اتصالات بين المديرين ، وكذلك ظهور الحاجة إلى لجان للتنسيق وإلى الاجتماعات المستمرة وإلى وجود « ضباط اتصال » دائمين .

ومن أعراض التنظيم السيئ فشل الإدارة فى إعفاء الأشخاص غير الأكفاء من مناصبهم . إن الفشل فى التخلص من الأشخاص غير الأكفاء معناه إما عدم وعى من الإدارة بأهمية الأشخاص ودورهم فى العلاقات الرأسية والأفقية أو عدم قدرة على اتخاذ مثل هذه القرارات الهامة . إن عدم القدرة على التخلص من الأشخاص غير الأكفاء ربما يكون نتيجة سيطرة هؤلاء الأشخاص غير الأكفاء على التنظيم ، وهو ما يعنى أخطر مراحل التنظيم السيئ لما له من آثار ضارة ولما يعطى من انطباع بعدم القدرة على تحليل النشاط ومتطلباته من القدرات القيادية والإدارية . إن اللامركزية الزائدة . أحد أعراض التنظيم السيئ .

ومن أعراض التنظيم السيئ الزيادة فى المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب ورجال التسهيلات الذين ليس لهم مسئوليات وظيفية واضحة ولكنهم موجودون لمساعدة رؤسائهم . إن عدم وجود مسئوليات واضحة خاصة لهؤلاء الناس يزيد الأمور تعقيداً فوجودهم يكون أسوأ بالنسبة للتنظيم من غير وجودهم .

ونلخص فيما يلى أعراض التنظيم غير السليم التى ذكرت فى الصفحات السابقة :

١ – انخفاض الحالة المعنوية :

(أ) كثرة الاستقالات الاختيارية .

(ب) كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها .

(ج) كثرة وشدة الإجراءات التأديبية .

(د) كثرة الشكاوى (أو قلتها أو انعدامها) .

(هـ) كثرة أيام الغياب .

(و) كثرة عدد المتغيبين .

(ز) تفشى ظاهرة التأخير .

٢ — تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص .

٣ — التأخر فى اتخاذ القرارات .

٤ — التضارب فى القرارات .

٥ — الزيادة الهائلة فى حجم الأعمال المكتبية .

٦ — تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات .

٧ — كبر حجم العوادم والأجزاء التالفة أو أى نوع من الإسراف فى المواد والعدد والآلات .

٨ — الميل إلى اتخاذ الطريق الرسمى بدلا من اتخاذ الطريق المباشر الذى يملك المعلومات أو سلطة اتخاذ القرارات .

٩ — جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر .

١٠ — كثرة اللجان والاجتماعات وضباط الاتصال باعتبار أن ذلك ضرورى لعمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة .

١١ — فشل الإدارة فى إعفاء الأشخاص غير الأكفاء .

١٢ — المركزية الزائدة عن الحد .

١٣ — الزيادة فى المنسقين والمساعدين ومديرى المكاتب ورجال التشهيلات .

ودراسة الأسباب بعد ملاحظة الأعراض فى مجال الإدارة أصعب بكثير من مجال الطب . فالفرق بين التصرف السليم والتصرف غير السليم فى الإدارة أو الفرق بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد أحياناً يكون غير واضح تماماً وأحياناً أخرى يكون من العسير قياسه . . . لاختلاف وتعدد المتغيرات وتعدد المواقف وأنماط الأشخاص وتفاعلاتها .

ونحن نحذر من الارتباط الأعمى لمبادئ مجردة دون النظر إلى المواقف التنظيمية المختلفة وننادى بضرورة توافر صفات خاصة فى المنظم أهمها نوع معين من الفلسفة واستعداد للسيطرة على الغموض فى المواقف وإدراك بأن الحلول السريعة والسهلة ليست ممكنة فى عمليات التنظيم . كما نرى أن هناك خطراً عند إعطاء أى فرد مجموعة من الأفكار فى شكل مبادئ لأنه من السهل جداً على بعض الأشخاص اتباعها بشكل أعمى ، فيتوصلون مثلا إلى القول بأنه طالما أن التخصص شيء مفيد فإن مزيداً من التخصص قد يكون أفضل وربما يؤدى ذلك إلى جمود المنظمة .

إننا نرى ضرورة عمل دراسة تشخيصية تفصيلية للوقوف على الخلل فى المتغيرات التنظيمية نفسها أو فى تفاعلها مع بعضها وهـذا ينلقنا للموضوع التالى .

من الذى يتولى الدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية ؟

إن القيام بالعمليات التفصيلية للدراسة التنظيمية من جمع البيانات المتعلقة « بالديناميات التنظيمية » الحالية ودراسة البدائل المختلفة يتطلب وقتاً وفكراً ومجهوداً . ويصبح من الضرورى تحديد الصفات المطلوب توافرها فى خبير

التنظيم على اعتبار أن ذلك له علاقة بمتطلبات العملية التنظيمية ذاتها وبالمشكلات وبالظروف التي تعيش فيها المنظمة . ولنلخص فيما يلي الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في خبير التنظيم[1] :

١ ـ يجب أن يتصف المنظم بعقلية تحليلية من الدرجة الأولى First class analytical mind تساعده في أن يدرك ما يجب عمله من وجهة نظر « منطق المنظمة » التي يتناولها بالدراسة ، بالإضافة إلى استيعاب حقيقي للاقتصاد الإداري . ومن ناحية أخرى يكون لديه حساسية كافية لفهم المواقف السائدة بسرعة ، ومعرفة تامة بعلم النفس الإداري لفهم الحلول الممكنة للصراعات التنظيمية .

٢ ـ يجب أن يكون ملماً وبشكل دقيق بكل تفاصيل عمل المنظمة . وبصفة خاصة الأساليب التكنولوجية المرتبطة بها ، وكذلك بالعادات والأساليب المتبعة بها .

٣ ـ يجب أن يقف بعيداً عن أي صراعات أو مراكز قوى أو الدخول في مواقف حرب سائدة ، ولكنه يجب أن يفهم جيداً المشكلات السائدة والأغراض الحقيقية لأولئك المشتركين في الصراعات .

٤ ـ يجب أن تكون ذاكرته قوية فليس من الممكن دائماً وليس من المفضل أن يأخذ باستمرار مذكرات أمام الأشخاص الذين يقابلهم .

٥ ـ يجب أن يكون رسمياً إلى حد ما ليستطيع أن يحصل على احترام

---

(١) استرشاداً ما ورد في Dale, *Organization*, *op. cit.*, pp. 203 ff.

الآخرين ولكنه فى الوقت نفسه يجب أن يكون صديقاً ومريحاً فى منهجه بحيث يشجع الآخرين على الكلام معه بصراحة .

٦ – يجب أن يكون غير مرن بالنسبة للمبادئ الأساسية بمعنى ألا يقبل إلا المبادئ اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والتى ليست بالضرورة مبادئ أشخاص معينين لأى مدرسة فكرية . ولكنه يجب فى الوقت نفسه أن يكون مرناً فى منهجه مدركاً أنه ربما يكون هناك أكثر من طريقة لتحقيق نفس الهدف .

٧ – يجب أن يكون ملماً بالفكر التنظيمى فى الموضوع ولكنه يجب فى الوقت نفسه أن يكون عملياً إلى حد كبير .

٨ – يجب أن يكون قادراً على الحركة ولكنه يجب ألا يظهر أنه متسرع .

ونحن نعتقد أنه يجب أن يكون المنظم على علم تام بالفكر الكلاسيكى والفكر الحديث فى التنظيم كما أنه يجب أن يدرك المنظم ذاته ، يدرك تحيزاته ومشاعره ومدى تأثيرهما على تفكيره وتحليله وتقييمه .

وليس من الممكن عملياً توافر كل هذه الصفات فى شخص واحد ولكن الهدف دائماً هو الحصول على شخص يقرب من هذا النمط المثالى . فالشخص الذى تتوافر لديه القدرة التحليلية والدبلوماسية الكافية لتنفيذ المهمة دون إثارة الاعتراضات مسألة ضرورية ولكن المرونة والقدرة على التعلم مهمة كذلك أيضاً . فإذا توافر ذلك فى الفرد فإنه من الممكن أن يتعلم عن المنظمة وعن أساليبها الفنية وشخصيات المديرين فيها فى أثناء دراساته على أن يكون

مستعداً لتكييف آرائه وأفكاره . ويجب أن يدرك **أن التنظيم الذى يبدو جيداً على الورق ربما لا يكون كذلك فى الواقع العملى لمنظمة ما**[1]

ويجب على خبير التنظيم ألا يكون عنيداً فى خطته التنظيمية . فالإدارة هى التى ستعيش مع التنظيم ويجب أن يلائم احتياجاتها وعلى الخبير أن يضع هذه الحقيقة دائماً فى ذهنه[2] .

وفيما يلى مقياس صممناه لقياس القدرة التنظيمية :

١ ــ هل عقليتك التحليلية من الدرجة الأولى □ نعم □ لا

٢ ــ هل تتوافر لديك الدبلوماسية الكافية لتنفيذ المهمة دون إثارة الاعتراضات □ نعم □ لا

٣ ــ هل أنت مستعد للتنازل عن أفكارك إذا ثبت خطؤها □ نعم □ لا

٤ ــ هل أنت مستعد للتعلم بصفة دائمة □ نعم □ لا

٥ ــ إلى أى مدى تعرف عن عمل المنظمة وأساليبها □ ممتاز □ جيد □ متوسط

٦ ــ إلى أى مدى تعرف عن شخصيات المديرين وسلوكهم □ ممتاز □ جيد □ متوسط

٧ ــ هل أنت ملم بالفكر الكلاسيكى فى التنظيم □ ممتاز □ جيد □ متوسط

٨ ــ هل أنت ملم بالفكر الحديث فى التنظيم □ ممتاز □ جيد □ متوسط

٩ ــ هل تعرف تحيزاتك وتأثيرها على وجهات نظرك □ نعم □ لا

---

(١) *Ibid.*, p. 204.

(٢) *Ibid.*, p. 225.

١٠ ــ هل أنت قادر على معرفة التحريفات فى
نظر وأقوال من تقابلهم ☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
١١ ــ هل لديك القدرة على الإقناع والتأثير ☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

وهناك بديلان للقيام بالدراسة التشخيصية فإما أن تسند إلى لجنة من داخل المنظمة أو إلى مستشار خارجى . ولكل طريقة مزايا وعيوب .

لجنة من الداخل للقيام بالدراسة التنظيمية :

إن من أهم مزايا تكوين لجنة من الداخل لإعادة التنظيم ما يأتى :

١ ــ إن اشتراك بعض المسئولين من المنظمة يضمن وجود معلومات أفضل وبيانات أكثر عن الوضع السائد ربما يكون فى غيابها نقط ضعف كبيرة .

٢ ــ إن اشتراك عدد أكبر فى الدراسة التنظيمية (فى حالة ما إذا تم اختيارهم بعناية) معناه توافر عدد أكبر من الأفكار .

٣ ــ إن اشتراك المسئولين المهمين فى الدرسة التنظيمية يضمن تعاونهم ويزيد من اهتمامهم بعملهم الحالى والمتوقع وبالتالى يزداد احتمال فاعلية التنظيم المقترح .

٤ ــ إن اشتراك المسئولين يجعلهم يشعرون ان التغييرات لم تفرض عليهم وبالتالى فلن يعارضوا التغييرات الجديدة وحتى إذا عارضوا التغييرات فربما يكون ذلك فى أقل الحدود .

وفى تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية اكتشف أنه حتى وإن لم تكن هناك نتيجة ذات قيمة مباشرة من إشراك المسئولين فى الدراسة التنظيمية فإن مجرد

معرفتهم بما يجرى فى الدراسات التنظيمية ومجرد الاستماع لوجهة نظرهم ربما يساعد فى تدعيمهم للتغيرات التنظيمية التى تتقرر[١] .

وتوجه العيوب الآتية لتكوين لجنة من الداخل للدراسة التنظيمية :

١ — إذا كان هناك صراع قوى على السلطة فإن اللجان غالباً ما تؤدى إلى أضرار بدلا من الرضا . فى هذه الحالة يكون رئيس المنظمة هو الذى يتولى كل العملية التنظيمية بمساعدة مستشار من الخارج أو أحد خبراء التنظيم من الداخل .

٢ — إذا لم يفهم الإداريون أنه ليس من الممكن تحقيق كل رغباتهم فإن نتيجة اشتراكهم ربما تكون أكثر ضرراً من عدم اشتراكهم . فمن حقائق الحياة أنه لا يمكن رضاء كل الناس .

٣ — إذا لم يكن لدى الإداريين الوقت الكافى أو الفهم أو الاهتمام بالدراسة التنظيمية فإن إشراكهم فيه ضياع للوقت والمجهود[٢] .

٤ — إن انغماس الإداريين فى حياتهم بالمنظمة غالباً ما يجعل من الصعب عليهم تمييز مصادر المشاكل لأنهم تعودوا عليها فالشخص الذى يعيش دائماً فى مكان غير نظيف لا يشعر بعدم نظافته .

٥ — ربما يحاول البعض الدفاع عن الأوضاع القائمة status quo ويخفى بيانات مهمة .

٦ — إن وجود أعضاء فى اللجنة على مستوى علمى أو وظيفى منخفض

(١) Dale, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, op cit., p. 187.

(٢) Dale, *Organization*, op. cit., p. 209.

يقلل من قدرتهم فى الحصول على البيانات أو فى القيام بعمليات الإقناع للاقتراحات المقدمة .

الاستعانة بمستشار خارجى للدراسة التنظيمية :

يمكن الاستعانة بالمستشارين الخارجين إما للقيام بالدراسة التنظيمية كلها أو مساعدة إدارة التنظيم .

وللمستشار الخارجى عدة مزايا :

١ ــ المستشار الخبير (*) عنده نظريات حديثة وخبرة عميقة تجعله قادراً على تشخيص المشكلة بسرعة وبعمق كما أن لديه مجموعة من البدائل للتصميم الهيكلى تتناسب مع مختلف الظروف غالباً ما تكون أكثر وأفضل مما لدى العاملين بالمنشأة ؛

٢ ــ المستشار الخبير ملم بالمنهج العلمى للقيام بالدراسة وبطرق تجميع المعلومات وتحليلها ويمكنه إتمام ذلك بطريقة اقتصادية .

٣ ــ إن الأشخاص فى المنظمة غالباً ما يكونون أكثر صراحة مع المستشار الخارجى عما لو كان القائم بالتنظيم من الداخل حيث يسهل عليهم الكلام عن مراكز القوى والصراعات والكفاءات لأنهم يعلمون أنه (المستشار الخارجى) لا يكون جزءاً من مراكز الصراع .

٤ ــ إن الاستعانة بمستشار خارجى يكون أرخص فى الأجل الطويل لأن المصروفات لا تستمر بعد القيام بالعملية التنظيمية . إن وجود خبير واحد للتنظيم تابع للمنظمة غالباً ما يؤدى إلى إنشاء وحدة للتنظيم تكبر على مر

(*) إن الخبرة إذا لم تكن متنوعة فلا تسمى خبرة فالشخص الذى لديه خبرة فى عملية واحدة تتم بنفس الطريقة لمدة ٢٥ سنة ما هى إلا سنة واحدة خبرة مكررة ٢٥ مرة .

الزمن حتى تصبح إدارة عامة ولو قدرت المصروفات الخاصة بإدارة التنظيم في عام واحد لقدرت بأكثر من المبلغ الذى يتقاضاه مستشار فى عملية تنظيمية .

ومن ناحية أخرى فإن من عيوب الإستعانة بمستشار خارجى فى التنظيم ما يأتى :

١ ـ عدم المعرفة التامة بطبيعة للعمل والأساليب التكنولوجية والعادات المتبعة فى المنظمة مما يجعل الاحتمال كبيراً فى تقديمه حلا نظرياً .

٢ ـ إذا لم تتوافر الأمانة التامة فى المستشار الخارجى فإنه ربما يقترح تنظيماً يحقق مزيداً من الترقيات لكل الأفراد الموجودين ولكنه يقلل من كفاءة العمل ويزيد من الصراعات فى الفترة التى تلى عملية إعادة التنظيم . ذلك بالإضافة بأنه من الممكن جداً أن ينقل أسرار المنظمات إلى بعضها وربما يكون ذلك فى غير صالحها .

من الذى يتولى الدراسة التنظيمية للشركات فى أمريكا ؟

فى بحث قامت به جمعية الإدارة الأمريكية .A.M.A بين مائة شركة من الشركات الكبيرة (أكثر من ١٠٠٠ موظف) اتضح أن ٦١ ٪ لديها إدارة للتنظيم وأن ٤٢ ٪ من الذين لديهم إدارة تنظيم يوظفون خمسة أشخاص على الأكثر فى الإدارة المذكورة[١] .

أما فى الشركات المتوسطة الحجم (٥٠٠ موظف وأقل من ١٠٠٠ موظف) فقد اتضح أن ٣٨ ٪ منهم عندهم إدارة تنظيم وأن إدارة التنظيم فيها لا تزيد على ثلاثة أشخاص[٢] .

---

(١) Dale, *Organization*, p. 205.

(٢) *Ibid.*, p. 216.

كيف نبدأ التطوير التنظيمى

من الأخطاء الشائعة أن تصدر الإدارة العليا قراراً بتنظيم الشركة أو المنشأة أو الوزارة على اعتبار أن ذلك كفيل بتحفيز الناس لقبول التغيير المنتظر . ولقد أثبتت الدراسة الميدانية والمشاهدات العملية على أنه يعد خطأ كبيراً البدء بإصدار قرار تنظيم أو إعادة تنظيم أو تطوير تنظيمى . . حيث إن هذا القرار يحمل معه مسمار نعشه . . . فالتنظيم مرتبط ارتباطاً مباشراً بمراكز الأفراد فى المنظمة ومرتبط بأدوارهم وبعلاقاتهم الرسمية وغير الرسمية . . . إلخ وأى قرار بإعادة التنظيم – حتى مع توافر كل النوايا الحسنة – كاف لإحداث تساؤلات على مستوى معظم القيادات والعاملين عن التصور الجديد ودور كل منهم ومكاسب كل منهم واحتمالات ترقية أو عزل أى منهم . . إن معظم محاولات التنظيم أو إعادة التنظيم التى تبدأ بقرار مصيرها الفشل للأسف .

لقد قام أحد الباحثين فى فرنسا بدراسة « طريقة التدخل » لتطوير المنظمة وكان البحث وهو عبارة عن رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة نيويورك عن أثر « طريقة التدخل » Intervention التنظيمى فى عملية التطوير التنظيمى بالإشارة إلى نظام تطبيق الإدارة بالأهداف فى فرنسا . وانتهى الباحث إلى القول بأن اتخاذ قرار بإعادة التنظيم خطر على العملية التنظيمية حيث يأخذ المديرون والعاملون مواقف مبدئية (معارضة غالباً) أو على الأقل ينتابهم شعور بالقلق قد يزداد لدرجة التوتر حتى تنتهى العملية التنظيمية والتى غالباً ما تأخذ وقتاً طويلا .

إن إصدار قرار من رئيس المنظمة بإعادة التنظيم مبنى على افتراض كلاسيكى خاطئ . الافتراض هو أن رئيس المنظمة هو الوحيد صاحب

السلطة الذى يملك القرار وهو المسئول الأول . . . إن هذا الافتراض خاطئ؛ لأن مفهوم الإدارة الحديثة ينبع من حكمة سامية « كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته » وبالتالى فإن القرار يجب أن يكون جماعياً . ولكن المشكلة أن القرار لا يمكن أن يكون جماعياً بالمشاورة الصورية . . ولكن يجب أن يكون القرار من خلال تصور عند كل المديرين أصحاب مراكز المسئولية فى المنظمة عن الأحوال المرغوبة والمثلى والممكنة والحالية .
وهو تصور لا يحدث خلال ليلة واحدة ولكن من خلال دراسة متأنية للوضع الحالى وأمل المستقبل والمصلحة الشخصية المرتبطة بالتغيير . وقد تكلمنا بإسهاب عن مقاومة التغيير لأى ابتكار فى النموذج الكلاسيكى .

إن الحل الأمثل — من واقع خبرتى العملية ومشاهداتى وقراءاتى عن سبب فشل الإدارة بالأهداف كأسلوب فعال للإدارة — هو اشتراك طاقم المديرين فى دراسة تشخيصية للنتائج التى تحققها الشركة أو المنشأة من واقع دراسة القوائم المالية لمعرفة الصورة الكلية والاتجاهات المستقبلية . . . فى شكل سمنار خاص يسمى « سمنار الفعالية الإدارية » لا يحضره أشخاص فى علاقات رئاسية وبالتالى فمن الممكن فى المرحلة الأولى عمل سمنار لكل مستوى قيادى حيث المطلوب هنا هو « إذابة الثلوج » ولا يمكن إذابة الثلوج — فى التطوير التنظيمى — من خلال جلسات فيها المرءوسون ورؤساؤهم .

وليس هنا مجال لتفصيل موضوعات السمنار أو طريقة إدارته فلقد عالجنا هذا الموضوع فى كتابنا « الإدارة بالأهداف والنتائج ».عندما تكلمنا عن كيفية تطبيق النظام .

إننا نكتفى هنا بالقول بأن سمنار الفعالية الإدارية هذا يبدأ بكل مدير من حيث تصوره عن مجالات النتائج المطلوب تحقيقها (على مستوى إدارته

هو) ويمكن أن يتوصل إلى ذلك من قراءة بطاقة الوصف الوظيفى التقليدية الخاصة به (انظر محاولات المديرين لتحويل بطاقات التوصيف التقليدية إلى مجالات نتائج فى الفصل التاسع) . يصبح المطلوب أن يفكر المديرون - كل على حدة وتحت إشراف خبير - عن الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى المدير الواحد وبالتالى الأهداف الكلية على مستوى المنظمة ككل .

وقد أثبتت التجربة أن هذه الطريقة (البدء بالأهداف) أقل خطراً من الطريقة المعروفة بالقوى المعوقة والقوى الدافعة **Field Force Analysis** حيث يطلب من المديرين - فى ضوء ذلك المنهج - أن يذكروا المشكلات التى تواجههم ثم يقوموا بتصنيفها وتحديد أولوياتها كما يقومون بتحديد القوى الدافعة والمفروض أن يستغلوها فى إحداث التغيير .

قد يرى البعض أن البدء بأسلوب طرح المشكلات أو أسلوب القوى الدافعة والقوى المعوقة يحقق نتائج طيبة لأنه يشجع المديرين على طرح ما يضايقهم ولكن هذا المنهج يحمل معه مقومات تدميره فالبداية بالمشكلات منهج خطر حيث يصعب فى كثير من الحالات السيطرة على المشكلات الكثيرة المتعددة التى تظهر . إننى لا أحبذ بداية عملية التطوير التنظيمى من مدخل المشكلات ولكننى أحبذ بداية العملية من مدخل الأهداف . . صحيح أن المدخلان سيلتقيان ولكن مدخل المشكلات (القوى المعوقة والقوى الدافعة) مدخل مخيب للآمال وتجربة الكثير من الناس فى البلاد العربية وفرنسا خير دليل على هذه النظرية .

إن الحماس الذى يخلقه سمنار « الفعالية الإدارية » عن الإمكانيات الموجودة عند كل مدير يقلل من مخاوفه عن التغيير ولقد ثبت أن هذا السمنار فعال من حيث إنه يكون ثقة بين المستشار الخارجى وطاقم المديرين

فى الشركة حيث كلنا نعرف أن كثيراً من المتغيرات التنظيمية لا يمكن الحصول عليها بالشكل التقليدى فالتنظيمات غير الرسمية وأنماط السلوك والمعايير وأنماط القيادات الإدارية . . . إلخ لا يمكن معرفتها بتوجيه قائمة الأسئلة التقليدية . . إنها أشياء تطفو على السطح ويلاحظها الناس ولكنهم لا يتكلمون عنها فى جلسات مفتوحة (إلا فى امج تدريب الحساسية ونحن لا نفضلها لخطورتها).

فإذا نشأ هذا الحماس وتولدت الثقة مع المستشار الخارجى فإنه يصبح جاهزاً الآن لاستخدام الإطار العام التالى للدراسة التشخيصيه « للديناميات التنظيمية » وهو الإطار المبنى على نموذج التنظيم الفعال السابق عرضه فى الفصل السابق .

إطار عام للدراسة التشخيصية « للديناميات »[1] التنظيمية

ساد اعتقاد كبير بين المفكرين والممارسين فى النصف الأول من القرن العشرين بأن إعادة التنظيم ماهى إلا عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمى والترتيبات التنظيمية الرسمية مثل عدد المناصب وعدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والمستشارون والمنفذون واللجان وسلطات ومسئوليات المناصب . . إلخ مما نسميه إعادة تصميم الهيكل التنظيمى .

وفى العشرين سنة الأخيرة فإن المطلعين على ما يجرى من الأمور لابد وأن يلاحظوا ظهور أدوات وأساليب لتحسين فعالية المنظمات . . أساليب مبنية على العلوم السلوكية مثل :

(١) Dynamics.
من كتاب Kotter, *Organization Dynamics*.

(أ) أساليب تدريب المديرين مثل منهج « كبنر وتريجو » (راجع كتاب الإدارة للمؤلف) ومنهج الشبكة الإدارية (راجع المدير الفعال للمؤلف) وبرامج الحساسية . . إلخ :

(ب) أساليب معالجة الصراع مثل « بناء الفريق » و « المختبرات » و « اجتماعات المواجهة » .

(ج) التوسع فى مفهوم التنظيم الرسمى ليشمل نظم التشغيل الرسمية بمعنى الإجراءات الرسمية لتخصيص الموارد والرقابة على الموارد المالية ولقياس الأداء ولاختيار الأفراد ولتحفيز الأفراد .

(د) دراسات قياس « الاتجاهات » أو ماسمى بعد ذلك بدراسات « المناخ التنظيمى » .

(هـ) دراسات عن « طرق التدخل » الخارجى بمعنى استدعاء مستشارين من الخارج لإحداث التغيير .

ونتيجة لذلك فإن المديرين يتمتعون الآن بقدر كبير جداً من الأدوات . ولكن المشكلة أن هذه الأدوات ومعالجتها جزئية فمن الضرورى وضع كل هذه الأدوات بشكل متكامل . ويتفق عدد كبير من الناس على أن الدراسة التشخيصية للمنظمة يجب أن تشمل عدة أجزاء تكون فى مجموعها النظام .

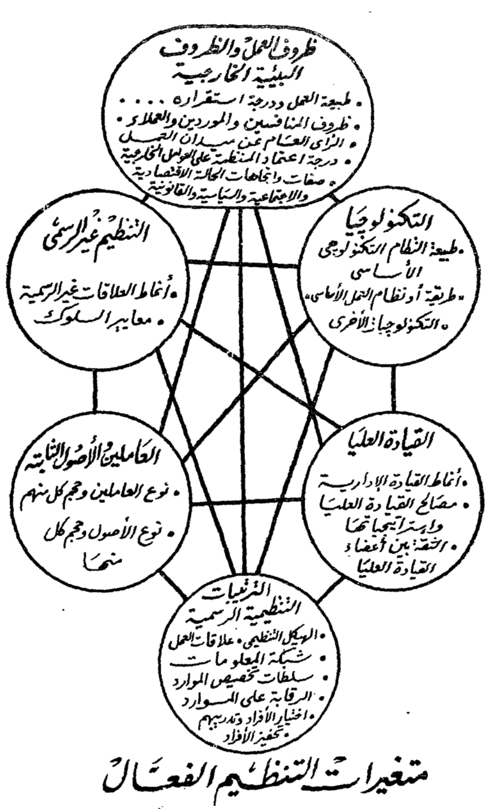
فدراسة الهيكل التنظيم والاختصاصات والسلطات والتبعيات غير كافية . ودراسة نظم التشغيل الرسمى « تخصيص الموارد والرقابة على الموارد المالية وقياس الأداء واختيار الأفراد وتدريب الأفراد وتحفيز الأفراد) غير كافية فمن الضرورى دراسة القيادة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة مثلا أو كبار طاقم الإدارة فى وزارة) حيث ثبت أنها تترك بصماتها بقوة فى المنظمة .

كما أنه من الضرورى دراسة ظروف المنافسين والموردين والعملاء والظروف البيئية الخارجية المؤثرة على المنظمة . . فذلك يؤثر بالضرورة على فعالية المنظمة . ومن الضرورى أيضاً دراسة التكنولوجيا الأساسية للمنظمة (فنظام إنتاج نمطى يفرز مشكلات تختلف عن مشكلات الإنتاج بالطلبية) ومن الضرورى دراسة التكنولوجيات الأخرى مثل كيفية وأساليب تقديم الخدمة . . وبالإضافة إلى القيادة العليا والظروف والتكنولوجيا فإن التنظيم غير الرسمى مهم جداً حيث يجب دراسة أنماط العلاقات غير الرسمية ومعايير السلوك . وأخيراً يجب دراسة حجم المنظمة وذلك بدراسة حجم ونوع العاملين فيها وحجم ونوع الأصول الثابتة . فالمنظمة تختلف باختلاف هذه العوامل المتداخلة ذات التأثير المتبادل[1] .

وفيما يلى إطار للعوامل المتداخلة ذات التأثير المتبادل فى الممارسة التنظيمية والتى تحدد بالتالى درجة الفعالية (التنظيمية) .

---

(١) Kotter : *Organizational Dynamics*, diagnosis and intervention.



الفكرة الرئيسية لهذا الشكل مستمده من كتاب: Kotter, *Organization Dynamics.*

ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية :

- ظروف العمل :

— حجم رقم الأعمال ودرجة الاستقرار فى ميدان عمل المنظمة .

— ظروف المنافسين والموردين والعملاء وطبيعتهم المميزة .

— سبب نجاح المنافسين .

— الرأى العام عن المنظمة .

- الظروف البيئية العامة :

— درجة اعتماد المنظمة على العوامل الخارجية (البيئية) .

— درجة قوة المنظمة فى التغلب على المعوقات البيئية .

— صفات واتجاهات الحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية العامة .

التكنولوجيا :

- طبيعة النظام التكنولوجى الأساسى .

— نظام إنتاج نمطى أو إنتاج بالطلبية .

— نظام تقديم السلع والخدمات .

- التكنولوجيات الأخرى .

— درجة تعقيد التكنولوجيات المستخدمة (تكنولوجية بحوث السوق مثلا) .

القيادة العليا للمنظمة :

• الصفات الشخصية :

ـ وصف مهارات واتجاهات ودوافع رغبات أعضاء رجال الإدارة العليا .

ـ تحليل افتراضات رجال الإدارة العليا عن كيفية تنظيم وإدارة المنظمة .

ـ نوع العلاقات بين أعضاء رجال الإدارة العليا .

ـ تحديد الفرد الذى يتمتع بقوة أكبر من غيره (من بين رجال الإدارة العليا) .

• الأهداف والاستراتيجيات .

ـ أهداف وخطط رجال الإدارة العليا على المستويين قصير الأجل وطويل الأجل .

ـ قوة رجال الإدارة العليا بالنسبة للمجموعات الأخرى فى المنظمة .

• الاستقرار :

ـ التغيرات التى حدثت فى القيادة العليا للمنظمة فى العشر سنين الأخيرة .

ـ التغيرات المحتمل حدوثها فى المستقبل القريب .

الترتيبات التنظيمية الرسمية :

• الهيكل التنظيمى :

ـ المناصب الإدارية .

- تجميعات المناصب الإدارية (فى مجموعات) .
- التبعية الرئاسية .
- سلطات المناصب ومسئولياتها .
- اللجان .
- مجموعات العمل .
- الاجتماعات الدورية .

نظم التشغيل :

- الإجراءات الرسمية لتخصيص الموارد .
- الإجراءات الرسمية للرقابة على الموارد المالية .
- الإجراءات الرسمية لقياس الأداء .
- الإجراءات الرسمية لاختيار الأفراد .
- الإجراءات الرسمية لتدريب الأفراد .
- الإجراءات الرسمية لتحفيز الأفراد .

• الاستقرار :

- التغيرات التى تدخلت فى الترتيبات التنظيمية الرسمية فى العشر سنين الأخيرة .
- التغيرات المحتمل حدوثها فى المستقبل القريب .

العاملون والأصول الثابتة :

• العاملون :

- عدد ونوع العاملين (لإيضاح حجم المنظمة وأنواع التخصصات المطلوبة) .

- خلفيات المجموعات المختلفة وتوقعاتهم عن المنظمة ومستقبلها .

• الأصول الثابتة :

- بيان بالأصول المؤجرة .
- حجم الأصول .
- درجة سيولة الأصول .

التنظيم غير الرسمي :

• أنماط العلاقات غير الرسمية :

- أنماط العلاقات بين الأفراد وبعضهم .
- أنماط العلاقات بين المجموعات .
- كيفية حل الصراعات التنظيمية .

• معايير السلوك :

- درجة التفانى المطلوبة فى العمل .
- القيم التنظيمية السائدة بين الموظفين نتيجة ضغط المجموعة .
- معايير سلوك المجموعة بشكل عام .

بين التنظيم الأمثل والتنظيم الممكن

إن بناء تنظيم أمثل ليس معناه بالضرورة تغيير الوضع الحالى ليتفق مع التنظيم الأمثل . إن عملية إعادة التنظيم قد تتم بتغيير تدريجى لتحويل الوضع الحالى إلى الوضع الأمثل خلال فترة ربما تستمر أكثر من ثلاث سنوات إن التغيير السريع المفاجئ أو ما يسميه خبراء التنظيم « منهج الزلزال » ترجمة

للاصطلاح The Earth Quake Approach ربما يحدث ردود فعل عنيفة تكون نتائجها أخطر من وجود العيوب التنظيمية الأصلية . فإذا وجد أن التنظيم الأمثل غير ممكن فإنه من الضرورى وضع خطة تدريجية بحيث تكون المرحلة الأولى مرحلة التنظيم الممكن . فعلى حد تعبير أرنست ديل خبير التنظيم فإن التنظيم مثل السياسة هو فن الممكن[1] .

مرة أخرى : ما معنى تطوير تنظيمى ؟

لهذا العنوان أهمية قصوى فنحن فى هذا الكتاب لا ننظر إلى التنظيم على أنه تصميم هيكل أو أنه تحديد سلطات ومسئوليات وعلاقات وتوصيف وظائف أو أنه نظام أوسع يشمل ترتيبات تنظيمية رسمية أخرى (نظم الرقابة والتحفيز . . .) ولكننا ننظر إلى التنظيم على أنه نظام ديناميكى للتعاون مكون من عدة أجزاء أو متغيرات أطلقنا عليها متغيرات تنظيمية وتقع فى ست مجموعات .

فالتطوير التنظيمى Organization Development (وهو معروف فى العالم بحرفين O.D.) عملية كلية تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية وهى هنا :

١ ــ ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية باعتبارها محددات .

٢ ــ التكنولوجيا باعتبارها تمثل نوع طريقة العمل فى المنظمة .

٣ ــ القيادة العليا التى تمسك بالدفة (كابتن السفينة) .

---

(١) Dale, *Organization*, *op. cit.*, p. 203.

٤ – الترتيبات التنظيمية الرسمية بمعناها الواسع والتى تشمل الهيكل التنظيمى ونظم التشغيل التنظيمى .

٥ – نوع وحجم العاملين والأصول غير البشرية .

٦ – التنظيم غير الرسمى .

إن منهجنا منهج كلى متكامل . . منهج نظم Systems approach

تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد

إن العنصر الأساسى فى قبول التنظيم الجديد هو الإلمـــام بالتنظيم الجديد وفهمه . فإذا تم توصيل التنظيم الجديد لأولئك الذين سيتأثرون به بطريقة سيئة فإن رد الفعل ربما يكون عنيفاً . ومن الممكن فرض تنظيم جديد ومع هذا من الضرورى معرفة أحسن الأساليب لتخفيف ردود الفعل أو إلغائها . والمسألة كلها فى الواقع مسألة إقناع .

ومن أساليب الإقناع ما يأتى(١) :

١ – شرح مزايا التنظيم الجديد بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين فيها فإذا لم يكن للتنظيم الجديد مزايا فإن تقديمه وشرحه عملية لا فائدة فيها .

٢ – ضرب الأمثلة على تجارب تنظيمية مماثلة غالباً ما يكون مفيداً ولا سيما إذا كان من الممكن توزيع هذه التجارب المماثلة مكتوبة .

٣ – طلب المشورة : عندما يشرح رئيس المنظمة المشكلة التى يعانيها

---

(١) Dale, *Planning The Corporate Organization Structure op. cit.*, p. 159.

فإنه سيجد الكثيرين من حوله يتقدمون بحلول لها . . إن تقديمهم لهذه الحلول بمثابة دعم للتحول الجديد .

٤ ــ تعويضات مادية أو ألقاب جديدة أو حجرات فاخرة أو مزايا أخرى مرتبطة بالتنظيم الجديد .

٥ ــ خطة معاشات ممتازة تسمح لمن يريد ترك الخدمة أن يتركها . وتكون هذه الخطة هي آخر سلاح يمكن استخدامه لأولئك الذين لا يريدون التغيير حتى اليوم الذى يموتون فيه .

٦ ــ القيام بدراسات تبين أخطاء معينة يقوم بتصحيحها التنظيم الجديد .

٧ ــ الاشتراك فى عملية إعادة التنظيم أو فى اجتماعات شرح التنظيم الجــــديد .

ومن الضرورى أن يقوم الشخص الذى أقر التنظيم بالاجتماع مع المرءوسين المباشرين لشرح المبررات الموضوعية لإعادة التنظيم ومزايا التنظيم الجديد ويفتح الباب للمناقشة والإجابة عن الأسئلة بحيث يشعر الآخرون أن المسألة ليست مسألة قرار شخص وإنما مسألة موقف يفرض نفسه[1] . فإذا

---

(١) لشركة جنرال موتورز الأمريكية أسلوب فى إقناع العاملين بالتنظيم الجديد . يتلخص هذا الأسلوب فى :

(أ) إعطاء حرية مطلقة فى مناقشة التنظيم فى مرحلة التخطيط بدون أى عقاب أو تأنيب على أى وجهات نظر تطرح .

(ب) عرض التغييرات ــ مقدماً ــ على الذين سيتأثرون بها وإعطائهم حرية كاملة ــ أحياناً يعارض الرؤساء وجهات نظر التنظيم الجديد لتشجيع المرءوسين لكى يكونوا أكثر صراحة .

(حـ) استمرار المناقشات حتى الوصول إلى اتفاق سواء فى الصيغة النهائية أو بالتعديل . النقطة الرئيسية إنه يجب الاستماع إلى كل الاعتراضات ومحاولة أخذها فى الحسبان .

للتوسع :

Dale, *Organization, op. cit.*, pp. 259-61.

انتهى هذا الاجتماع فإن كل رئيس يقوم بدوره بشرح التنظيم الجديد لمرءوسيه ليحصل على تعاونهم الاختيارى وهكذا حتى يعرف كل شخص فى المنظمة ماذا حدث ولماذا .

ولنتذكر أن التطوير التنظيمى لأى منظمة « بيروقراطية » لا يمكن أن يتم إلا من خلال أزمة كما سبق أن بينا عند الكلام عن التنظيمات الكبيرة المعقدة فى الفصل السادس . لذلك لزم التنويه .

ملخص

وضحنا فى الفصل السابق المتغيرات التنظيمية للنموذج التنظيمى الفعال وكان لابد من التصدى لقضية « التطوير التنظيمى » للمنظات القائمة وهو ما عالجناه فى هذا الفصل .

وضحنا فى البداية أعراض التنظيم السيئ (المريض) أو التنظيم غير الفعال باعتبار أن الأعراض شيء والأسباب شيء آخر . فالأعراض ظاهرة أما الأسباب فيتطلب الأمر دراستها بالبحث المتأنى . وأجبنا عن السؤال : من الذى يتولى الدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية ونحن نفضل دائماً أن يقوم بذلك مستشار خارجى بمساعدة مجموعة متعلمة متحمسة من داخل الشركة بترتيب خاص .

وذكرنا أن بداية التطوير التنظيمى لا يمكن ولا يصح أن تبدأ بقرار ممن يجلس على قمة الهرم ولكن يفضل دائماً أن يكون نتيجة سمنار خاص بين أعضاء رجال الإدارة العليا والمستشار الخارجى لإذابة الثلوج وتوفير الثقة ثم عرضنا إطاراً عاماً للدراسة التشخيصية للديناميات التنظيمية من منطق نموذج التنظيم الفعال والمتغيرات التنظيمية التى عرضاها فى الفصل السابق . وذكرنا موضوع التنظيم الممكن والتنظيم الأمثل . . وأخيراً كيفية تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد .



١٤

نظريات التنظيم

THEORIES OF ORGANIZATION

- نظرة كلية على نظريات التنظيم
- النظرية الكلاسيكية
- النظرية الكلاسيكية الحديثة (السلوكية
- نظرية النظم
- كلمة أخيرة عن نظرية النظم
- بعض علماء الفكر التنظيمي



نظرة كلية على نظريات التنظيم

آن الأوان الآن لنلخص فى شكل إطار عام نظريات التنظيم . . وإذا كنا قد بينا فى الفصل الأول اختلافات الناس بصفة عامة وعلماء التنظيم بصفة خاصة فى نظرتهم إلى مفهوم التنظيم ، فلنا أن نتوقع أن تكون هناك عدة نظريات للتنظيم وعدة تصنيفات للنظريات .

يصنف البعض نظريات التنظيم إلى نظريتين أساسيتين : نظرية كلاسيكية ونظرية سلوكية ، ويرى البعض الآخر أن نظريات التنظيم خمس على أساس اعتبار نظرية التنظيم البيروقراطى نظرية قائمة بذاتها واعتبار نظرية الظروف البيئيـــة **Contingency Theory** نظرية أخرى قائمة بذاتها ، وبالتالى تصبح نظريات التنظيم خمس كالآتى :

- النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية .
- النظرية البيروقراطية .
- النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية السلوكية .
- النظرية الموقفية أو نظرية الظروف البيئية **Contingency Theory**
- نظرية النظم **Systems Theory**

ويصنف «هنرى توسى» **Tosi** فى كتابه **Theories of Organization** نظريات التنظيم إلى ست مجموعات فنظرياته التنظيمية التى يخصص لكل منها فصلا كالآتى[1] :

---

(1)
Classical Theory.
Social Exchange Systems Theory.
Structural Systems Theory.
Technological Systems Theory.
Adaptive Systems Theory.

١ – النظرية الكلاسيكية .

٢ – نظرية « نظم التبادل الاجتماعى » وهو يشير إلى النظرية السلوكية

٣ – نظرية النظم الهيكلية .

٤ – نظرية النظم التكنولوجية (وهو يشير إلى النموذج البيروقراطى باعتباره نظاماً تكنولوجياً دقيقاً)

٥ – نظرية النظم المتكيفة .

٦ – نظرية التنظيم المتكاملة[١] .

ونحن نرى أن نظريات التنظيم تقع فى ثلاث مجموعات رئيسية وإن كان بعض النظريات تقع على الحدود الفاصلة بينها .

أولا – النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية وانصارها الكلاسيكيون ويعتبر التنظيم البيروقراطى نموذجاً خاصاً من النماذج الكلاسيكية .

ثانياً – النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية المعروفة باسم النظرية السلوكية وأنصارها السلوكيون . ونحن نفضل تسميتها الكلاسيكية الحديثة عن النظرية السلوكية لأنهم – بالرغم من انتقادهم – للنظرية الكلاسيكية فإنهم لم يقدموا بديلا للمبادئ الأساسية للنظرية الكلاسيكية وكل أفكارهم تنصب على لفت نظر الناس إلى أهمية التنظيم غير الرسمى والعلاقات الإنسانية والقيادة والتحفيز باعتبارها أموراً لابد من الاهتمام بها بالإضافة إلى التنظيم الرسمى .

---

(١) Integrative

راجع كتاب Tosi, *Theories of Organization* (1975).

ثالثاً – نظرية النظم وهى النظرية التى تعالج التنظيم على أنه نظام متكامل عبارة عن أجزاء أو متغيرات تؤثر فى بعضها . وعلى ذلك قد يرى البعض أن نظرية الظروف البيئية (الموقفية) من نظريات التنظيم . كما قد يرى البعض أن التنظيم البيروقراطى يدخل فى مجموعة نظريات التنظيم الكلاسيكية (مثل هنرى توسى) – ولكننا ننظر إلى نظرية النظم فى التنظيم من وجهة نظر نظام ديناميكى متكامل . وبالتالى فإن أقرب نظرية تكون تحت هذه المجموعة الثالثة هى نظرية رنسيس لايكرت التى أوردها فى كتابة المنظمة الإنسانية Human Organization وقد اخترناها لتمثل نظرية فى التنظيم

وبطبيعة الحال فإن نموذج التنظيم الفعال الذى قدمناه فى الفصل الثانى عشر ينتمى إلى نظرية النظم . ويلاحظ القارئ أننا سمينا عناصر النظام بمتغيرات الديناميات التنظيمية حيث ننظر إلى التنظيم على أنه شىء وليس شيئاً فى حالة سكون .

وسنعالج نظريات التنظيم الثلاث على التوالى علماً بأننا رأينا عرض الإطار العام لكل نظرية بدلا من عرض إسهامات الأفراد فى بناء النظرية[1] .

---

(١) من أحسن ما كتب عن نظريات التنظيم من حيث الوضوح والدقة والشمول والاختصار تلك المقالة التى كتبها وليم سكوت بعنوان « نظرة كلية على نظريات التنظيم » وهى مقالة افتتاحية فى كتاب « توسى » بعنوان « نظريات التنظيم » . وبطبيعة الحال قد تأثرنا بها كثيراً وسحبنا على المعرفة الواردة بها .

William Scott, "Organization Theory An Overview of the Field" *Theories of Organization* (Chicago St Clair Press, 1975).

النظرية الكلاسيكية

The Classical Theory

يستخدم معظم المفكرين الكلمة الإنجليزية Classical لتعنى شيئاً من الدرجة الأولى . . شيئاً متمشياً مع الأسلوب المتحفظ القديم . . وهذا هو تعريف قاموس أكسفورد[1]. فكلمة « كلاسيكى » ليست كلمة عربية، وإنما تستخدم لتعنى شيئاً تقليدياً مستقراً ، ومن الممكن إحلال كلمة تقليدى محل كلمة « كلاسيكى » ولكننا نفضل استخدام هذه الكلمة الأخيرة وإن كنا نستخدم كلمة « تقليدى » traditional لتعنى نفس الشيء .

إن كلمة كلاسيكى هنا كلمة اشتقت فلسفياً من القرن التاسع عشر . . . من تفاعل عدة تيارات فكرية كانت سائدة حينئذ : سيطرة الآلة على الإنسان مع ظهور الآلة والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطى الذى كان سائداً حينئذ .

ويمكن إرجاع الأساس الفكرى للنموذج الكلاسيكى إلى « فريدريك تايلور » واهتمامه بتقسيم العمل بين المخططين والمنفذين لتحسين الكفاءة الإنتاجية . ولكن معظم الدارسين لتطور الفكر التنظيمى يتفقون على أن أول محاولة منهجية لدراسة التنظيم وأول محاولة شاملة للتوصل إلى مبادئ عامة فى التنظيم هى تلك التى قام بها كل من « مونى » Mooney و « إلى »

---

(١) The Concise Oxford Dictionary, 5th ed., p. 220.

Reiley والتى نشرت فى كتابهما Onward Industry عام ١٩٣١[١]
وأعيد نشرها بعد ذلك باسم « مونى » بعنوان : « مبادئ التنظيم »[٢] .

ومن يومها وظهرت عدة دراسات تعالج المبادئ الأساسية للفكر الكلاسيكى فى التنظيم : منها على سبيل المثال كتاب « أرنست ديل » بعنوان « التنظيم » وكتاب « كونتز » وزميله « أودونيل » بعنوان « مبادئ الإدارة » .

المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكى

إن النموذج الكلاسيكى يبنى على أربعة محاور رئيسية :

١ — تقسيم العمل .
٢ — نطاق الإشراف .
٣ — التدرج الرئاسى أو التدرج الهرمى (الهيكل) .
٤ — المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة

ونعالج هذه القضايا الرئيسية باختصار فيما يلى :

١ — تقسيم العمل :

يحتل تقسيم العمل دوراً محورياً فى التنظيم الكلاسيكى فتقسيم العمل [illegible] لتحقيق الكفاءة . وتقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص حيث يقوم [illegible]

---

١ James Mooney and Alan Reiley, *Onward Industry,* (New York, Harper and Brothers, 1931) . .

وأيضاً : James Mooney : *Principles of Organization.*
Earnest Dale : *Organization.*
Harold Koontz and Cyril O'Donnell : *Principles of Management* New York McGraw-Hill Book Company, 1959.

(٢) انظر أيضاً :
E. Brech, *Organization* (London : Longmans, Green 8 Co. 1957).
L. Allen, *Management and Organization.* (New York, : McGraw-Hill Book C., 1958).

شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته . . . وذلك – طبقاً لهذا النموذج – يؤدى إلى سرعة الإنجاز وارتفاع جودة العمل وبالتالى تحقيق الكفاءة . إن تقسيم العمل معناه التخصص الوظيفى. إن مبدأ التخصص الوظيفى هذا معناه أن يتم تقسيم العمل إلى أدنى تقسيم : حيث يكون كل شخص مسئولا عن أقل ما يمكن من الأعمال المتجانسة من أجل ربط القدرات بالوظيفة المتخصصة . فأعمال المشروع الصناعى مثلا تقسم إلى : إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد . والإنتاج يقسم إلى تخطيط إنتاج وعمليات إنتاجية وتقسم العمليات الإنتاجية إلى تقسيمات فرعية . . . وهكذا[1] .

٢ – نطاق الإشراف :

إن تقسيم العمل إلى أجزاء يتطلب إعادة تجميعها فى مجموعات بحيث يستطيع شخص (الرئيس) الإشراف عليها (على الأجزاء) . وفى ذلك يقال إن نطاق الإشراف هو عدد المرءوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس بكفاءة . كما يقال أيضاً إن « جريكيوناس » Graicunas[2] هو أول من قام بدراسة موسعة عن نطاق الإشراف ونطاق الإشراف الأمثل (عام ١٩٣٧)

وبصرف النظر عن تفسير « نطاق الإشراف الأمثل » فإنه من الملاحظ أن لنطاق الإشراف أثراً كبيراً فى تحديد شكل « الهرم التنظيمى » عند النمو . فنطاق الإشراف الواسع يجعل الهرم مفلطحاً ونطاق الإشراف الضيق يجعل الهرم مدبباً . بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف ينبه إلى درجة تعقد العلاقات بين المناصب فى الهيكل التنظيمى .

---

(١) ربما يكون من المناسب هنا أن نتذكر أن « تقسيم العمل » يذكرنا بما كتبه « آدم سميث » فى كتابه « ثروة الأمم » Wealth of Nations عن أهمية تقسيم العمل على المستوى القومى .

(٢) Graicunas : *Relationships in Organization*, Papers on the Science of Administration (New York, Columbia University, 1937 .

٣ ــ التدرج الرئاسى أو التسلسل الهرمى :

إن تقسيم العمل وإعادة تجميعه فى مجموعات لا بد وأن يخلق هيكلا للعلاقات . . حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات ويحصل على المعلومات . . إن المبدأ الوارد هنا هو مبدأ وحدة القيادة ، مبدأ المساءلة (المسئولية عن أعمال) . مبدأ تفويض السلطة (مع تحميل المسئولية) .

٤ ــ المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة :

إن نمو حجم العمل يضع أعباء على الإدارة العليا وبالتالى فإن الأمر يتطلب تقسيم العمل بين التنفيذ وبين وحدات المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة وبذلك فالتنظيم يتصف بوجود تنفيذيين ومستشارين ومعاونين متخصصين Line and Staff

دراسة تحليلية للمفاهيم التنظيمية فى النموذج الكلاسيكى

إن المحاور الأربعة المتقدمة هى المنطلق الأساسى لدراسة النموذج الكلاسيكى : فمن هذه المحاور الأربعة تنشأ عدة مفاهيم تنظيمية تعتبر من خصائص النموذج الكلاسيكى .

١ ــ الترشيد :

يرى معظم المفكرين أن النموذج الكلاسيكى نموذج يحاول حل المشكلة التنظيمية على أساس رشيد أى بعيد عن العاطفة . فالمنظمات الاقتصادية منظمات لها أهداف غالباً ما تكون تقديم سلعة أو خدمة مقابل ثمن يحقق ربحاً

لأصحابها . ولكى يتم تحقيق هذه الأهداف فإنه لابد من حصر الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها بطريقة رشيدة ومنطقية وإعادة تجميعها فى مجموعات بطريقة رشيدة ومنطقية أيضاً بحيث يتم إسنادها إلى أشخاص متخصصين . إن النقطة الضرورية هنا هى أن عملية تحديد هذه الأجزاء (الوظائف) تخضع للتفكير العلمى الرشيد وبالتالى لا يكون هناك مجال للعاطفة . . فلا يصح ــ طبقاً لهذا المبدأ أو القاعدة ــ إنشاء وظائف حول أشخاص أو خدمة الأشخاص . إن كل الوظائف وعلاقاتها ببعضها تستمد من منطق يعتمد على التفكير العلمى الرشيد .

٢ ــ التخصص :

إن الهدف من تقسيم العمل هو الاستفادة من التخصص . فالتخصص يؤدى إلى سرعة تنفيذ العمل ، وبالتالى إلى تحقيق الكفاءة . إن هذا يعنى أن يكون النموذج الكلاسيكى مبنياً على تخصص وظيفى حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى أدنى مستوى لها . وعلى حد تعبير « هنرى فايول » فإن التخصص يرتبط بالعالم الطبيعى ، فنى عالم الحيوان كلما زاد رقى الكائن زادت الفروق بين أعضائه . فعندما يتقدم المجتمع فإن الأعضاء الجدد المتخصصة تحل محل عضو واحد كان يقوم بكل الوظائف فى الحالة البدائية . إن فائدة التخصص يذكرنا « هنرى فايول » هو إنتاج أكبر وعمل أحسن بنفس المجهود (هنرى فايول : ص ٢٠) .

٣ ــ التنسيق :

إن تجزئة العمل إلى أجزاء يخلق مشكلة جديدة وهو ضرورة التنسيق بين هذه الأجزاء لكى تعمل باتساق ولذلك تحتل قضية التنسيق أهمية قصوى فى

النموذج الكلاسيكى من خلال منطق توحيد المسئولية أو ما يسمى « المركزية »
وهذا ينقلنا للمفهوم التالى :

٤ ـ المركزية :

يشبه المفكرون الكلاسيكيون المركزية بالمخ فى جسم الإنسان حيث يعود للمخ جميع الأحاسيس من الأجزاء وحيث يصدر المخ الأوامر لجميع الأعضاء بقصد الحركة . ولذلك فإن النموذج الكلاسيكى يتصف بوجود شخص واحد على قمة الهرم التنظيمى يكون هو المسئول الأول .

٥ ـ مفهوم المسئولية :

يرى المفكرون الكلاسيكيون أن المسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة[1] ؛ والفكرة هنا هى أن تقسيم العمل لابد وأن يتبعه تحميل مسئولية . فالمسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة على أساس أن ترك كل شخص يفعل ما يبدو له دون حساب مدعاة للفوضى والانهيار .

٦ ـ مفهوم السلطة :

إن وجود المسئولية أى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة هى المنطق الذى تعطى من أجله السلطة . والسلطة ـ بالمفهوم الكلاسيكى ـ هى الحق فى إلزام الآخرين للامتثال لأمر صاحب هذا الحق .

٧ ـ تكافؤ السلطة والمسئولية :

إذا كانت المسئولية التزاماً بالقيام بواجبات محددة وإذا كانت السلطة هى إلزام الآخرين للامتثال وطاعة صاحب هذا الحق ، فإن السلطة والمسئولية

---

(١) انظر المستشار الإنجليزى « ايرويك »
Urwick : *Elements of Administration*.

على مستوى كل منصب من المناصب الإدارية يجب وأن تكونامتكافئتين لأنه إذا زادت السلطة عن المسئولية على مستوى المنصب الواحد كانت النتيجة طغيان الشخص . . وإذا زادت المسئولية عن السلطة كانت النتيجة الطبيعية « الشلل » الجزئى أو الكلى . إن تحديد السلطة بقدر يتساوى مع المسئولية على كل منصب يخلق ضرورة تفويض السلطة .

٨ – تفويض السلطة :

بالرغم من ضرورة تركيز السلطة على أعلى مستوى فى المنظمة فإنه من الضرورى تفويض السلطة إلى المستويات الأقل بالقدر اللازم للتنفيذ . إن المتصور هنا هو أن خزان السلطة موجود فى أعلى العمارة حيث يتحكم الرئيس الإدارى فى كمية السلطة (فى كمية المياه) الواجب منحها للمستويات الأقل (الأدوار الدنيا) .

٩ – توصيف الوظائف كتابة :

استمراراً فى إحكام النموذج بالنسبة للمسئوليات والسلطات فإن الأمر يتطلب تحديد الواجبات لكل وظيفة وتحديد العلاقات بين هذه الوظيفة وباقى الوظائف وتحديد سلطات الوظيفة . . . كل ذلك بشكل مكتوب . . على أن يحدد أيضاً فى وصف الوظيفة مواصفات شاغلها حتى يتم الاختيار فىظروف هذهالمتطلبات الموضوعية (راجع موضوع التوصيف التقليدى للوظائف) .

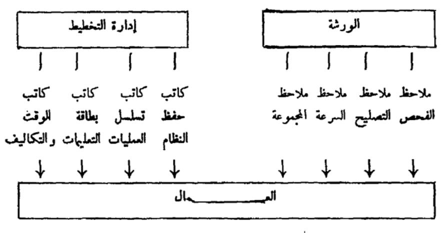
١٠ – وحدة الرئاسة :

إن مركزية السلطة تتطلب تسلسلا فى الهيكل التنظيمى من حيث ضرورة وجود رئيس واحد لكل شخص بمعنى أن يتلقى كل شخص تعليماته من

شخص واحد فقط . فإذا حدث إخلال بهذا المبدأ فلن يكون هناك انضباط وسيتدهور النظام ويهدد الاستقرار . إن الازدواج فى الرئاسة مصدر دائم للصراعات ويجب عدم التضحية به .

لقد اهتم هنرى فايول بمبدأ وحدة الرئاسة هذا وهو يختلف اختلافاً جوهرياً عن فريدريك تايلور .

لقد كان تايلور غير مقتنع بأن شخصاً واحداً يستطيع أن يقوم بكل عملية الإشراف فاقترح وجود أربعة كتبة فى حجرة التخطيط ؛ أحدهم متخصص فى حفظ النظام والتأديب ، والثانى متخصص فى تسلسل العمل وخط السير ، والثالث فى إصدار بطاقة التعليمات ، والرابع متخصص فى الوقت والتكاليف . كما اقترح وجود أربعة ملاحظين فى الورشة ؛ أحدهم مختص بالفحص والثانى مختص بالتصليح والثالث مختص بالسرعة والرابع مختص بمشاكل المجموعة .



شكل يبين تقسيم العمل الإشرافى كما نادى به فردريك تايلور

إن تقسيم العمل الإشرافى الذى نادى به تايلور لم يكن إلا تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل ، أى عمل ، حتى العمل بين العمال وبين الإدارة . . . فصل

التخطيط عن التنفيذ وجعل التخطيط من اختصاص إدارة التخطيط على أساس أن العمال يكونون مسئولين عن التنفيذ ، وتكون إدارة التخطيط مسئولة عن جمع البيانات وتحليلها ، ووضع معدلات الأداء ووضع أحسن طريقة لأداء العمل .

إن التنظيم بما يشمل من تنفيذيين ووحدات استشارية معاونة أصبح هو النموذج المعمول به والذى نشأ عن تفاعل آراء هنرى فايول مع فريدريك تايلور .

إن هذا الخلاف بين ما ينادى به « فايول » من مبدأ وحدة الرئاسة وبين ما ينادى به تايلور من « الرئاسة الوظيفية » قد فتح المجال لعديد من التساؤلات حول الحل الصواب لهذه المشكلات (سنعود لهذا الموضوع عندما نتكلم عن النموذج الكلاسيكى الحديث) .

١١ ـ قصر خط السلطة :

إن التسلسل الرئاسى والتدرج الهرمى للسلطات يجعل من الضرورى أن يكون خط السلطة ذلك الخط بين أدنى المستويات وأعلاها قصير ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وقصر خط السلطة . إنه ضبط عدد المرءوسين لكى لا يزيد نطاق الإشراف عن حد معين قد يؤدى إلى طول خط السلطة . (تكلمنا عن هذا الموضوع بالتفصيل فى فصل نطاق الإشراف ومرة أخرى عندما تكلمنا عن النموذج الكلاسيكى الحديث) .

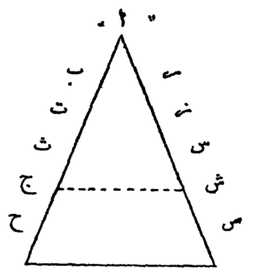
١٢ ـ التكلفة :

لما كان الأساس فى تصميم الهيكل التنظيمى ـ طبقاً للنموذج الكلاسيكى ـ هو رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة فإنه يصبح من الضرورى

ضبط التكلفة الإدارية بمعنى عدم خلق مناصب لا لزوم لها . فليس من المنطق زيادة تكلفة الهيكل المفروض فيه أن يحقق كفاءة في تحقيق الأهداف .

١٣ — العلاقات الهيراركيه :

إن النموذج الكلاسيكي باعتباره نموذج رشيد فإن العلاقات التي يسمح بها هي العلاقات الرشيدة التي يتم التحكم فيها رئاسياً ، ولذلك فإن النموذج الكلاسيكي يتطلب أن تكون العلاقات رئاسية (هيراركية) إن هذا المبدأ ضروري للاتصال كما أنه ضروري لتطبيق وحدة السلطة الآمرة .ونستعير المثل الآتي من هنري فايول :



لنفرض أن هناك أموراً يجب أن تعالج بين (ش) و (ج) فإنه طبقاً للتسلسل الرئاسي فإنه يجب صعود السلم من (ش) حتى (أ) ثم يجب نزول السلم من (أ) حتى (ج) ثم يجب الصعود من (ج) إلى (أ) ثم يجب النزول مرة أخرى من (أ) إلى (ش) ، إن التسلسل الرئاسي ضروري لجعل التنظيمات

الكبيرة أشد تماسكاً . . . ولكن يجب على الإدارة العليا تشجيع الاتصال الأفقى بين (ش) و (ج) .

الإطار العام للمبادئ الكلاسيكية فى التنظيم

نبين فيما يلى الإطار العام للمبادئ الكلاسيكية فى التنظيم والتى أمكن التوصل إليها من دراسات الفكر التنظيمى الكلاسيكى مع بيان مختصر للمفهوم الأساسى لكل مبدأ :

١ ــ مبدأ الوظيفة : التنظيم بحسب متطلبات الأعمال لا بحسب الأشخاص الموجودين .

٢ ــ مبدأ التخصص : الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال فى وحدات إدارية .

٣ ــ مبدأ التنسيق : الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقى للعمليات وبعمل اللجان المناسبة .

٤ ــ مبدأ الاهتمام الملائم : إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى .

٥ ــ مبدأ وحدة الهدف : أهداف كل وحدة إدارية تستمد من وتؤدى إلى تحقيق الأهداف العليا .

٦ ــ مبدأ وحدة الرئاسة	: لايكون الشخص مرءوساً لأكثر من شخص واحد .
٧ ــ مبدأ الرئاسة الوظيفية	: لايمكن لأى رئيس أن يفهم فى جميع الأمور ، ولذلك يتخصص الرؤساء فى نوع الإشراف (تايلور)
٨ ــ مبدأ نطاق الإشراف	: لايزيد عدد المرءوسين على سبعة ولا يقل عن ثلاثة إلا فى حالات خاصة .
٩ ــ مبدأ قصر خط السلطة	: إقلال المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرءوسين (بين التفكير وبين التنفيذ) .
١٠ ــ مبدأ التسلسل الرئاسى	: الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب .
١١ ــ مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية	: سلطة الشخص بقدر مسئوليته .
١٢ ــ مبدأ مركزية السلطة وتفويضها	: تركز السلطة فى ابتداء فى شخص واحد ويتم إعطاء الحق فى اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان .
١٣ ــ مبدأ التوازن	: يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوى كلما أمكن ذلك .

١٤ — مبدأ المرونة	: إمكان التنظيم الحالى إلى استيعاب تغيرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم.
١٥ — مبدأ إمكانية الإدارة	: هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل للإدارة .
١٦ — مبدأ الرقابة	: فصل وحدات الرقابة فى وحدات غير وحدات التنفيذ .
١٧ — مبدأ التوصيف المكتوب	: توصيف المناصب وتوصيف الأشخاص شاغلى المناصب وذلك لوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب .
١٨ — مبدأ التكلفة	: خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب والمستويات الإدارية .
١٩ — مبدأ الاستمرار والتطور	: نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطور فى الهيكل التنظيمى وفى الإداريين . وبحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين قادرين على إحلال المديرين الحاليين .
٢٠ — مبدأ المشورة	: لايمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة فى شخص ما ولذلك يجب توفير نظام للمشورة للإدارة العليا .
٢١ — مبدأ الترشيد	: تحكم العقل فى التصميم الهيكلى وتنمية الهيئة الإدارية .

النظرية السلوكية (الكلاسيكية الحديثة)

THE NEOCLASSICAL THEORY

(The Behavioral Theory)

إن موقف أنصار المدرسة السلوكية يتضح بشكل أدق إذا درسنا الانتقادات التي يوجهها أنصار المدرسة السلوكية إلى النظرية الكلاسيكية .

الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية :

وجه الكثيرون من أنصار النظرية السلوكية عدة انتقادات للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم . ومن أشهر الأشخاص الذين انتقدوا النظرية الكلاسيكية **هيربرت سايمون** الذى يرى أن مبادئ التنظيم الكلاسيكية مثل الأمثال العامية . . والأمثال العامية زوجية فلكل مبدأ هناك مبدأ عكسى .

ونلخص فيما يلى أهم الانتقادات الموجهة للمبادىء الكلاسيكية :

١ – تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص .

٢ – تعارض مبدأ نطاق الإشراف مع مبدأ قصر خط السلطة .

٣ – تعارض مبدأ تقسيم الأعمال مع مبدأ التنسيق .

٤ – عدم إمكان تنفيذ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية .

٥ – تقديس الخرائط التنظيمية والاختصاصات .

وليست الانتقادات الموجهة مقصورة على تعارض بعض المبادئ الكلاسيكية مع بعضها ولكن يذكر لنا سايمون أن هناك عدة انتقادات أساسية

موجهة للنظرية الكلاسيكية .. أو ما يسميها أحياناً النظرية الفسيولوجية للتنظيم physiological organization theory (١)

هذه الانتقادات هي :

٦ — افتراضات الدوافع الإنسانية غير كاملة وبالتالى غير دقيقة .

٧ — التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة فى تحديد السلوك التنظيمى .

٨ — القيود المفروضة على الكائن الحى بطبيعة ضعفه كنظام معقد لتبويب البيانات لا تأخذ اهتماماً كبيراً .

٩ — اهتمام قليل بدور الإدراك فى عملية التحديد والترتيب واتخاذ القرار .

١٠ — ظاهرة البرامج القائمة وعلاقتها بالابتكار تأخذ اهتماماً قليلا .

ونلخص هذه الانتقادات على التوالى .

١ — تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص :

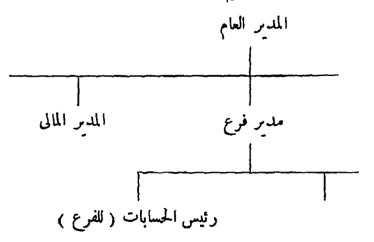
إن مبدأ وحدة الرئاسة Unity of Command وهو مبدأ محورى فى النظرية الكلاسيكية ينادى بأن يتلقى الشخص الأوامر والتعليمات والتفسيرات من شخص واحد ويكون مسئولا أمام ذلك الشخص . إن ذلك مبنى على فكرة أن الشخص لا يمكن أن يخدم إلا سيداً واحداً . وإذا كان له أكثر من سيد واحد فإنه يصبح مرتبكاً عندما تتعارض الأوامر المعطاة له أو عندما يتعارض ما يطلب منه .

---

(١) Marsh and Simon, op. cit., p. 33.

إن مبدأ وحدة الرئاسة هذا — والذى نادى به معظم علماء التنظيم الكلاسيكيين (ماعدا تايلور) يبدو واضحاً ومقبولا من العقل ولكن تطبيقه الفعلى بعيد كل البعد عن الوضوح ويتعارض مع مبدأ التخصص .

لنفرض أن لدينا التنظيم التالى :



إن مبدأ وحدة الرئاسة فى هذا التنظيم يتطلب أن يكون رئيس حسابات الفرع تابعاً للمدير المالى فى المركز الرئيسى ، ويكون وجوده بالنسبة لمدير الفرع استشارياً . لنفرض أن هناك رأيين حول أحسن طريقة لعرض بيانات التكاليف ، الرأى الأول رأى المدير المالى وهو متخصص فى المحاسبة والتكاليف . . إلخ والرأى الثانى رأى مدير الفرع وهو الشخص الذى سيستخدم هذه البيانات . ليس من الواضح هنا أى الرأيين أكثر ملاءمة . لنفرض أنه تم الأخذ برأى مدير الفرع على اعتبار أنه هو الذى سيستخدم هذه البيانات ، فهل يمكن القول أن رئيس الحسابات (للفرع) له رئيس واحد ؟ طبعاً لا .

ولنفرض أن رئيس حسابات الفرع يعمل بصفة استشارية لإدارة الفرع ورأت إدارة الفروع ألاتأخذ بنصيحته فإن مزايا التخصص هنا تكون

قد ضاعت . ولنفرض أن الإدارة العليا أخذت بنصيحة رئيس حسابات الفرع بناء على عرض المدير المالى فإن معنى ذلك أن مبدأ وحدة الرئاسة قد تم كسره .

إن مبدأ وحدة الرئاسة قد تم كسره ولا يزال يضرب به عرض الحائط فى حالات كثيرة . فالدارس لتاريخ الاقتصاد الأمريكى يعلم أن شركة شل الشهيرة كانت تدار بأخوين هما ماركس وصمويل (شركة تضامن) وكان عراكهما يسمع بواسطة الموظفين دائماً .

لننظر مثلا إلى تنظيم الولايات المتحدة الأمريكية . إنها تعمل تحت النظام المسمى بـ «المراجعة والتوازن» **checks and balances** حيث لا يستطيع الرئيس الأمريكى إعطاء أوامر إلى الكونجرس (وإن كان يستطيع التأثير عليه) فى الوقت الذى تستطيع فيه المحكمة العليا **The supreme court** أن تحكم بعدم دستورية القوانين التى يصدرها **الكونجرس** . ومن ناحية أخرى يستطيع الكونجرس إجراء تعديل فى الدستور . وإذا قيل إن الشعب هو صاحب السلطة العليا فنجد أنه ليس للشعب فى الواقع رقابة حقيقية . . فلا يمكن أن يعزل رئيس الولايات مثلا .

فالتنظيم الأمريكى إذن مبنى على توزيع السلطة أى تنظيم يتم فيه التضحية بمبدأ وحدة السلطة الآمرة .

إن **هيربرت سايمون** ينادى بالتضحية بمبدأ وحدة الرئاسة إذا لزم الأمر . أى عندما يجد أن الموقف يتطلب تدفقاً رأسياً وأفقياً فى الاتصال . . وأنه من الممكن أن يخدم الشخص سيدين إذا كان كل منهما لا يعمل فى هدفين متعارضين .

إن هربوت سايمون يشير إلى فكرة رئيس حسابات الفرع السابق عرضها ويقول إنه لا يمكن إلا التضحية بوحدة السلطة الآمرة .

٢ — تعارض نطاق الإشراف مع مبدأ قصر خط السلطة :

إن مبدأ نطاق الإشراف فى حد ذاته لا يفيد كثيراً فى مشكلات الواقع . لأن نطاق الإشراف المعقول يختلف باختلاف طبيعة العمل ، باختلاف حجم الوحدة ، باختلاف قدرة الأشخاص واستعدادهم لتحمل المسئولية . . إلخ فهناك فرق بين الإشراف على ٣٠ كاتباً على الآلة الكاتبة وبين الإشراف على ٣٠ وكيل وزارة . وإذا قل نطاق الإشراف فإن الأمر يتطلب زيادة المستويات الإدارية ، وهذا يتعارض مع مبدأ قصر خط السلطة . ما هو العدد الأمثل لنطاق الإشراف وللمستويات الإدارية لشركة بها ٧٥٠ عاملا وموظفاً مثلا . ربما نناقش هذا الموضوع بلا نهاية وسيصبح المؤيدون لوجهة نظر غير مقتنعين بوجهة نظر الآخر : إن النتيجة التى يتوصل إليها الكثيرون هى أن هذا المبدأ العام لا يعطى إلا إرشاداً قليلا فى الواقع العملى[١] .

٣ — تعارض مبدأ أسس تجميع الأعمال مع مبدأ التنسيق :

إن أنصار النظرية الكلاسيكية يقولون إنه لكى نقوم بعملية التنظيم فإننا نحدد الهدف أولا ثم نحدد الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى هذا الهدف . ثم نجمع الأعمال المتشابهة فى وحدات إدارية . وهناك عدة طرق لتجميع الأعمال فى وحدات إدارية (١) على أساس نوع النشاط (٢) على أساس المرحلة (٣) على أساس العميل ، (٤) على أساس المنطقة الجغرافية .

---

(١) Bourn, "The Analysis of organizational problems", O. and M. Bulletin, Vol. 21, No. 1 February, 1966, p. 42.

إن التقسيم على أساس المرحلة مثلا يأخذ فى الحسبان اعتبار التخصص وبالتالى فإن التكلفة تكون أقل ما يمكن ،ولكن ذلك يكون على حساب التنسيق بين مرحلة وأخرى . والتقسيم على أساس الهدف يحقق تنسيقاً أكبر ولكن ذلك يكون على حساب التخصص ، وبالتالى على حساب التكلفة والكفاءة الاقتصادية ، وعندما يزيد حجم المنظمة فإن المنفعة الحدية الناتجة من التقسيم على أساس المرحلة تقل فى حين تزيد تكلفة التنسيق . وعلى ذلك « فصافى الكفاءة » ينتقل من التقسيم على أساس المرحلة إلى التقسيم على أساس الهدف كلما زاد حجم المنظمة[١] .

٤ – عدم إمكان تنفيذ تكافؤ السلطة والمسئولية :

ربما يكون من المستحيل تصميم المنظمة بحيث تتكافأ بالضبط السلطة مع المسئولية لأن عمل أى شخص يتأثر بعمل عدد كبير من الأشخاص الذين لا يخضعون لنطاق سلطة إذا أريد الاحتفاظ بأى درجة من التخصص[٢] .

وينتقد الكثيرون مبادئ التنظيم الكلاسيكى فى ضوء التحليل سالف الذكر ويذكرون أن هذه المبادئ غير عملية ولا توصلنا إلى شىء[٣] .

٥ – تقديس الخرائط التنظيمية والاختصاصات :

إن أهم ما يلاحظ على النظرية الكلاسيكية فى التنظيم هو اهتمامها بالاختصاصات للمناصب المختلفة وبعلاقات المناصب بعضها ببعض ويذهب البعض إلى القول بأنه فى ظل هذه النظرية فإن الخريطة التنظيمية مقدسة

---

(١) **Marsh and Simon**, *op. cit.* p. 29.

(٢) **Dale, Management**, *op. cit.* p. 253.

(٣) *O and M Bulletin*, Bourn, *loc. cit.* p. 41.

والعلاقات فيها كما هي محددة مقدسة أيضاً وعلى الأشخاص أن يكيفوا أنفسهم وعلاقاتهم بحسب الخريطة[١] .

٦ – افتراضات الدوافع الإنسانية فى النظرية الكلاسيكية غير كاملة وبالتالى غير دقيقة :

« إن افتراضات الدوافع الإنسانية التى تحكم النظرية الكلاسيكية ، يقول – **مارش وسايمون** – ناقصة وبالتالى فهى غير دقيقة »[٢] فالنظرية الكلاسيكية تعمل افتراضات قاسية عن الإنسان الفرد وعلاقته بالمنظمة . فهى تنظر إلى المنظمة على أن الأوامر الصادرة من الرئيس ستؤدى إلى سلوك محدد ، إلا أن **مارش وسايمون** يقولان : إن هناك عمليات تفاعل بين الفرد وبين المجموعة وبين المنظمة . وإن أى فعل يمكن أن يحدث عدة ردود أفعال لا رد فعل واحد ، كما يمكن أن تحدث ردود أفعال لم تكن متوقعة[٣] .

« إن رغبة الفرد فى الإسهام فى المنظمة » – يقول **مارش وسايمون** : « يتوقف على نظام المشجعات الذى تقدمه المنظمة للفرد . ولكل فرد مجموعة معينة من المشجعات تختلف عن الأفراد الآخرين . ويتوقف سلوك كل فرد على التوازن بين الإسهام المطلوب منه لكى يعمل وبين المشجعات التى تقدم له لكى يسهم . . وهو فى هذا يقارن بين إمكان تركه المنظمة ومدى الفوائد التى تعود عليه بالبقاء فى المنظمة . فإذا كان من الممكن تغيير العقد أو الشروط التى يعمل بموجبها فإنه يحاول المساومة ويسهم بقدر رضائه عن المشجعات المقدمة له[٤] .

---

(١) Chapple, *op. cit.*, 38.

(٢) Marsh and Simon, *op. cit*,. p. 33.

(٣) المرجع السابق ، ص ٣٥ .

(٤) المرجع السابق ، ص ١١٠ – ١١١ .

٧ — التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة :

وينتقد مارش وسايمون النظرية الكلاسيكية للتنظيم فى أنها تعطى اهتماماً قليلا لدور الصراعات المختلفة داخل التنظيم فى توضيحها لحدود السلوك التنظيمى ويذكر مارش وسايمون نوعين أساسيين من الصراع : صراع داخل الفرد ذاته وصراع بين فرد وفرد آخر فى المنظمة[1] وينشأ الصراع داخل الفرد نفسه من : (أ) عدم قبوله للبدائل لأنها ضعيفة أو (ب) عدم إمكان المقارنة بينها أو (جـ) عدم التأكد من نتائجها . وعلى ذلك فإن الصراع التنظيمى ينتج من أن كل فرد فى المنظمة له صراع فى عملية اختيار البدائل أى أن الصراع التنظيمى ينتج من الاختلاف فى الاختيار بين البدائل لمختلف الأفراد . وعلى ذلك فإن الصراع التنظيمى يقل بالخبرة السابقة التى تصدى لها نفس الأفراد كما يزيد الصراع التنظيمى فى حالة تدهور الحالة الاقتصادية (يزيد الصراع بزيادة البدائل الضعيفة) .

وعلى ذلك يقول مارش وسايمون — إن رد فعل المنظمة للصراع يكون بواسطة أربع عمليات :

١ — حل المشكلات .

٢ — الإقناع .

٣ — المساومة .

٤ — المناورات السياسية .

فحل المشكلات يتطلب الاتفاق على الأهداف وعلى الحل الذى يحقق الرغبات وبذلك فإن السعى يكون وراء معلومات أكثر ومزيداً من البحث عن السلوك المطلوب .

---

(١) المرجع السابق ، ص ١١٢ وما بعدها .

أما فى حالة الإقناع فإنه يتم التوصل إلى مستوى من الأهداف تتفق معها كل الرغبات حيث يتم عمل تنازلات فرعية أو جزئية ، وبالتالى يقل الاعتماد على جمع المعلومات كما هو الحال فى حل المشكلات .

وبالنسبة لحالة المساومة فإن الأساس هو الاختلاف ويتطلب الأمر الوصول إلى اتفاق دون إقناع . أما فى حالة المناورات السياسية فهى مثل الإقناع ولكن بالاعتماد على حلفاء أو تحييد المعارضين بضغوط معينة .

٨ – القيود المفروضة على الكائن الحى بطبيعة ضعفه كنظام معقد لتبويب البيانات لا تأخذ اهتماماً كبيراً :

والانتقاد الثالث الذى يوجهه **مارش وسايمون** للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم هو أنها لا تعطى اهتماماً ملائماً للقدرة المحدودة للإنسان ولاسيما فى عملية تصنيف وتبويب وتحليل البيانات[١] .

إن نموذج الإنسان الرشيد والذى تتبناه النظرية الكلاسيكية – يذكر لنا **مارش وسايمون** – غير حقيقى تماماً . فالتصرف الرشيد Rationality لايوجد إلا فى حالات التأكد : التأكد من النتائج ، وهى حالة غالباً ما لا تتوافر . والتصرف الرشيد يفترض أنه يمكن معرفة كل البدائل ومعرفة كل النتائج المترتبة على كل بديل بالنسبة للتأكد ، للمخاطرة ، لعدم التأكد على التوالى مع وجود قدرة على ترتيب المنفعة لدى الشخص متخذ القرار[٢] .

٩ – اهتمام قليل بدور الإدراك فى عملية التحديد والترتيب واتخاذ القرار :

إن النظرية الكلاسيكية تفترض أن الإنسان رشيد فى حين أن هذه مسألة

---

(١) المرجع السابق ، ص ٣٣ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٣٨ .

نسبية تتوقف على القدرة الإدراكية فى تصور حقيقة المشكلة وحقيقة البدائل وحقيقة النتائج المترتبة والترتيب الحقيقى للمنفعة أو للقيم . ولكن اتخاذ القرارات الإنسانية متعلقة باكتشاف واختيار بدائل مقبولة ، وفى حالات استثنائية باكتشاف واختيار بدائل مثلى[١] وليست بالضرورة مثالية .

١٠ – ظاهرة البرامج القائمة وعلاقتها بالابتكار تأخذ اهتماماً قليلا :

إن البرامج التى تقوم بها أى منظمة يمكن أن يتم التوصل إليها بقراءة عقول الأشخاص الذين يعملون فيها والذين يتميزون بقدرتهم الإدراكية المحدودة فى اتخاذ قرارات رشيدة .

إن هذه البرامج – فى الواقع – برامج قصيرة الأجل مرتبطة بالهيكل التنظيمى . فالهيكل التنظيمى إذن بمثابة وضع حدود للترشيد الإنسانى فى حالة سكون[٢] .

ولذلك يجب التفرقة بين الهيكل التنظيمى فى الأجل القصير ذلك الذى يحدد البرامج قصيرة الأجل والهيكل التنظيمى الذى يخلق الابتكار والمبادأة فى الأجل الطويل[٣] .

إن الانتقاد الذى يوجهه مارش وسايمون للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم هو الانتباه البسيط الذى تعطيه للابتكار والمبادأة فى الأجل الطويل[٤] . فإذا كانت موارد المنظمة مستخدمة فى برامج روتينية أو فى برامج قائمة فإن

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٤١ .
(٢) المرجع السابق ، ص ١٧٠ .
(٣) المرجع السابق ، ص ١٧١ .
(٤) المرجع السابق ، ص ٣٣ .

عملية البدء فى برامج جديدة ستكون بطيئة وربما تتوقف . ولذلك فإن الطريقة المفضلة لبدء برنامج جديد هو إضافة وحدة جديدة تتولى البرنامج الجديد حيث سيلاحظ زيادة الحماس وزيادة كمية العمل للأشخاص الذين يقومون بإنشاء هذه البرامج . فإذا ما أصبحت هذه البرامج فى حكم البرامج العادية الروتينية فتر الحماس وقلت كمية العمل[١] .

وعلى ذلك يقول **مارش وسايمون** إن الصفات الشخصية للمسئولين الكبار عن البرامج الجديدة يجب أن تختلف عن الصفات الشخصية للمسئولين الكبار عن البرامج الروتينية : فالفرق — فرق بين « رجل أفكار » و « بيروقراطى مرتب »[٢] .

الإطار العام للنظرية السلوكية

إنه يمكن القول باطمئنان إن أول رواد النظرية السلوكية هو **إيلتون مايو** حيث اكتشف فى تجاربه الشهيرة والمعروفة بتجارب **هاوثورن** ما يؤدى إلى القول بأن :

١ — كمية العمل للعامل وبالتالى المستوى التنظيمى للكفاءة والترشيد لا يتوقفان على القدرة الجسمانية ولكن على القدرة الاجتماعية .

٢ — المكافأة غير المادية والعقاب غير المادى يلعب دوراً مركزياً فى تحديد الدوافع ورضا الأفراد فى التنظيم .

٣ — التخصص الدقيق ليس بالضرورة أحسن نموذج للكفاءة لتقسيم

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٨٧ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٨٧ .

العمل إذا لم يكن يؤدى إلى التوافق بين الأفراد وبعضهم . إن نتيجة عدم التوافق الاجتماعى ربما يقلل من الكفاءة بالرغم من وجود التخصص .

٤ – رد فعل الأفراد فى الجهاز التنظيمى لا يكون على أساس شخصى ولكن على أساس المجموعة ، بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن ينحرف عن اتجاهات الجماعة التى ينتمى إليها ، فالفرد ربما يفضل عمل علاقات طيبة مع زملائه فى التنظيم عن كسب مبالغ أكبر ولذلك فقد وجد أن العلاقات الدافئة والصداقة تظهر فى المجموعة التى يكون فيها القائد ديمقراطياً .

إن الفلسفة التى تدور حولها النظرية السلوكية هو أنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو فى جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها[1] .

ويوضح إيتزيونى أنه فى ظل المدرسة الكلاسيكية فإن الاعتقاد هو أن الكفاءة تحقق الرضا ، أما فى المدرسة السلوكية فإن الرضا – رضا الفرد والجماعة يحقق الكفاءة[2] .

وعلى هذا فالمدرسة السلوكية تهتم بالسلوك الانفعالى غير المخطط ، غير الرشيد باعتباره مؤثراً كبيراً فى التنظيم ، كما تهتم بالصداقة بين أعضاء التنظيم وبالتالى بالشلل وتأثيراتها بالقيادة إلى غير ذلك من السلوك البشرى الذى لا يتميز بالضرورة بالعقلانية أو الترشيد Rationality .

وبناء على ما تقدم فإن أنصار المدرسة السلوكية فى التنظيم يهتمون بصفة أساسية بالتنظيم غير الرسمى وبناء نظام اتصالات حول الأشخاص الذين يكونون « مراكز اتخاذ قرارات » . ويذكر لنا سكوت محددات ظهور التنظيم

(١) Etzioni, op. cit., p. 36.

(٢) المرجع السابق ، ص ٣٩ .

غير الرسمى فى أربع : المكان والوظيفة والمصلحة والقضية الخاصة[1] فمن أجل تكوين علاقات بين أشخاص فيجب أن تكون هناك اتصالات وجهاً لوجه وهذا يتوقف على مكان وجودهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين يقومون بوظيفة واحدة (الحسابات مثلا) غالباً ما يجتمعون مع بعضهم ، إلا أنه بالرغم من وجود الأفراد فى مكان واحد ووظيفة واحدة فليس من الضرورى أن تنشأ بينهم علاقات فذلك يتوقف على مصالحهم الشخصية واهتماماتهم . إن الأشخاص الذين يهتمون بقضية خاصة مشتركة بينهم تكون من بين محددات ظهور التنظيم غير الرسمى .

لقد أسهم علماء النفس وعلماء النفس الإجتماعى فى اثراء نظريات التنظيم ونرى البعض يطلق عليهم « السلوكيين » : Behavioralists

(١) Scott, "Organization Theory", *Management*, Wadia, Scott,

إسهامات السلوكيين فى نظريات التنظيم

لقد حاول « السلوكيون » سد النقص فى النظرية الكلاسيكية وهم مدرسة مرتبطة أساساً بحركة العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن . إننا نستطيع أن نقول إن إسهامات السلوكيين كانت مؤثرة فى بناء نظرية أفضل من النظرية الكلاسيكية عن طريق تدعيم النظرية الكلاسيكية بأفكار جديدة متطورة ، وليس بهدم محاورها الأساسية وإن كان ذلك يظهر أحياناً فى كتابات المتحمسين من أنصار النظرية السلوكية .

من أهم إسهامات السلوكيين هو إدخالهم العلوم السلوكية بشكل متكامل فى نظرية التنظيم وهم يحللون أثر العامل الإنسانى على مقومات التنظيم الكلاسيكى ويقدمون دراسة منهجية للتنظيم غير الرسمى وأثره على التنظيم غير الرسمى .

أمثلة من المنهج الكلاسيكى الحديث بالنسبة لمحاور النظرية الرسمية للتنظيم :

١ – فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون أن التخصص وتقسيم العمل ضرورى لتحديد الكفاءة والترشيد فإن السلوكيين يؤمنون بأن هناك متغيرات أخرى غير التخصص تزيد من الكفاءة : متغيرات مثل :

- التحفيز .
- التنسيق .
- القيادة .

وهم يرون أن التحفيز والتنسيق والنمط القيادى أهم من التخصص فى تحقيق الكفاءة .

٢ — فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون بالتسلسل الرئاسى وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات باعتبارها عناصر لتحقيق الكفاءة والترشيد فإن السلوكيين يوضحون المشكلات الإنسانية الناتجة من تفويض السلطة والاختصاص الوظيفى . . فلا يمكن أن تفوض السلطة بقدر المسئولية وبالتالى فسيكون هناك مضايقات لمن فوضت إليه السلطة . . وإن تداخل الاختصاصات سيؤدى إلى الفشل .

٣ — فى الوقت الذى يؤمن فيه الكلاسيكيون بفائدة تقسيم العمل على أساس وحدات مشورة ومعاونة ووحدات تنفيذ **Line and Staff** فإن السلوكيين يشرحون الصراعات الناتجة من هذا الترتيب التنظيمى وهم يقدمون بدائل أخرى مثل (١) المشاركة (٢) مجلس الإدارة الصغير **Junior Boards** (٣) الإدارة من أسفل بمعنى وضع الأهداف فى أسفل الهرم ثم تتصاعد إلى أعلى (٤) تكوين لجان لتحقيق التفاهم والمشورة (٥) الاعتراف بالكرامة الإنسانية .

٤ — وبالإضافة إلى ذلك فإن السلوكيين يشرحون كيف تنشأ التنظيمات غير الرسمية وكيف تقوى ؟ .

وبالرغم من إسهامات المدرسة السلوكية فإن الكثيرين من المفكرين المعاصرين يهاجمونها على اعتبار أنها مدرسة تنادى بتدليع البشر » بالإضافة إلى أنها تعانى من النقص فى المفاهيم ومن النظرة القصيرة للأمور وعدم التكامل بين أوجه السلوك الإنسانى . . ومن هنا ظهر أنصار المدرسة الفكرية الحديثة : مدرسة النظم .

نظرية النظم
The Systems Theory of Organization

إن الصفة المميزة للفكر التنظيمى المعاصر (عكس التقليدى أو الكلاسيكى) هو اعتماده على أطر فكرية وتحليلية conceptual-analytical base واعتماده على دراسات ميدانية . . وفوق ذلك كله على تكامله . إن ذلك مبنى على أن دراسة أى تنظيم لابد وأن تكون من منطق النظم Systems بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة . فالنظم البشرية تحوى عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها . وبالتالى فنظرية النظم فى التنظيم تنقل نقلا جذرياً منهج التحليل فى مستوى أعلى من كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكلاسيكية الحديثة . فنظرية النظم تتصدى لتساؤلات لا يمكن أن تتصدى لها النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة .

من هذه الأسئلة الاستراتيجية التى تتصدى لها نظرية النظم فى التنظيم :

١ — ما هى الأجزاء الاستراتيجية للنظام أو ما هى (المتغيرات التنظيمية). لاحظ أننا ذكرنا ستة متغيرات تنظيمية كأجزاء استراتيجية للنظام فى الفصل الثانى عشر .

٢ — ما هى طبيعة الاعتماد المتبادل أو التأثيرات المتبادلة بين الأجزاء (أو بين المتغيرات التنظيمية) .

٣ — ما هى العمليات الأساسية التى تسهل عمل أو تكيف هذه الأجزاء مع بعضها ؟ .

٤ — ما هى أهداف كل جزء من النظام وإلى أى مدى تتسق مع أهداف النظام ككل ؟ وبطبيعة الحال فإن الفكر التنظيمى المعاصر ليس فكراً

موحداً متفقاً عليه بين المفكرين ولكن لكل مفكر تصور معين عن النظام وعن أجزائه . وبدلا من أن نعرض إسهامات كل مفكر وتصوراته ربما يكون من المفيد أن نعرض المتغيرات التى درست بشكل عام مع إيضاح أحد التصورات التى لا قت اهتماماً كبيراً بين المفكرين المعاصرين .

سنبدأ الآن بعرض أجزاء النظام وعلاقاتها ببعضها .

أجزاء النظام وارتباطها ببعضها :

١ ـ إن الجزء الأساسى فى النظام هو الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكلوجى أو هيكل الشخصية الذى يحضره معه فى المنظمة . وبطبيعة الحال فإن الأشياء التى يجب التصدى لها ابتداء هى حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس وعن العاملين .

٢ ـ إن الجزء الأساسى الثانى فى النظام هو الترتيب الرسمى للعمل أو ما نسميه بالهيكل التنظيمى وما يتبعه من المناصب وتجميعاتها فى الهيكل ونظم التشغيل التنظيمى الرسمية .

٣ ـ إن الجزء الأساسى الثالث فى النظام هو التنظيم غير الرسمى وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة .

٤ ـ الجزء الأساسى الرابع فى النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية . فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكلوجى والفسيولوجى للبشر . إن المطلوب هنا هو إحداث التكيف مع البشر وليس مجرد استئجار بشر لتلائم الآلات . وعلى ذلك فلا يمكن تنظيم العمل بفعالية دون الأخذ فى الاعتبار الصفات السلوكية والاجتماعية

والفسيولوجية (الجسمانية) للأفراد التى ستعمل ، فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضاً .

وطبقاً لما وضحنا فإن لكل مفكر طريقته فى تحديد الأجزاء اللازم دراستها ودراسة ارتباطها ببعضها . وقد اخترنا نموذج «لايكرت» ليوضح أجزاء النظام وأن كنا نعتقد أنه نموذج إدارة وليس نموذج تنظيم .

المتغيرات التنظيمية التفصيلية

(نموذج رنسيس لايكرت)[1]

١ – عمليات القيادة :

– مدى الثقة فى المرءوسين .

– مدى الثقة فى الرؤساء .

– ممارسة الرؤساء للسلوك المدعم .

– مدى إحساس المرءوسين بحريتهم فى مناقشة الأمور المرتبطة بوظائفهم

– مدى محاولة الرؤساء أخذ رأى المرءوسين واستخدامها بشكل بناء .

٢ – طبيعة القوى التحفيزية :

– نوع الحافز المستخدم .

– طريقة تصميم الحافز (بالمشاركة بالأمر) .

– الاتجاهات نحو المنظمة وأهدافها .

– مدى اتفاق القوى التحفيزية مع بعضها (أو مدى تعارضها) .

– مدى إحساس كل فرد بالمسئولية نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل .

---

(١) Likert, *The Human Organization.*

- اتجاهات الأفراد نحو بعضهم .
- درجة الرضا أو الإشباع .

٣ - طبيعة عمليات الاتصال :

- كمية التفاعل والاتصالات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- اتجاه تدفق الاتصالات .
- بداية الاتصالات الهابطة .
- مدى رغبة الرؤساء فى مشاركة المعلومات التى يعرفونها مع مرءوسيهم
- مدى قبول الاتصالات من المرءوسين .
- مدى دقة المعلومات الصاعدة .
- مدى الحاجة إلى معلومات بطريق غير الطريق الرسمى (نظام التجسس ، نظام الاقتراحات) .
- مدى ملاءمة الاتصالات الأفقية .
- مدى العلاقات الودية والإحساس بمشكلات الآخرين .

٤ - طبيعة عمليات الإقناع والتفاعل :

- مدى التفاعل وجودته ودرجة الثقة .
- مدى توافر روح الفريق فى الأجزاء المختلفة فى المنظمة .
- مدى قدرة المرءوسين فى التأثير فى أهداف وأسلوب إدارتهم .
- مدى قدرة الرؤساء فى التأثير على الأهداف وأسلوب الإدارة بشكل غير مباشر .

— مدى وجود هيكل فعال يقوى من قدرة جزء على أن يمارس تأثيراً على جزء آخر .

٥ – طبيعة عملية اتخاذ القرار :

— درجة توزيع القرارات على أجزاء المنظمة .

— إلى أى مدى تعتبر المعلومات دقيقة بالنسبة لمراكز اتخاذ القرارات المختلفـــة .

— إلى أى مدى يحس متخذو القرارات بالمشكلات على مستوى القاعدة.

— مدى استخدام المعلومات الفنية والمهنية فى القرارات .

— مدى اتخاذ القرارات فى أماكنها المناسبة فيما يتعلق بـ :

• توافر المعلومات الملائمة لصناعة القرار .

• النتائج التحفيزية المترتبة على صناعة القرار .

— مدى مساهمة المرءوسين فى صناعة القرارات الخاصة بهم .

— مدى تشجيع عملية اتخاذ القرار على العمل بروح الفريق .

٦ – طبيعة عملية وضع الأهداف :

— مدى إشراك المرءوسين فى صناعة القرارات .

— مدى طموح المستويات الهيراركية المختلفة فى تحقيق أهداف أفضل .

— مدى قبول الأهداف ظاهرياً وفى الخفاء .

٧ ـ طبيعة عملية الرقابة :

ـ في أي مستوى تنظيمي يوجد اهتمام رئيسي بالرقابة على الأداء .

ـ مدى دقة المؤشرات ومدى دقة المعلومات اللازمة للقياس .

ـ على أي مستوى تتم الرقابة على الأداء .

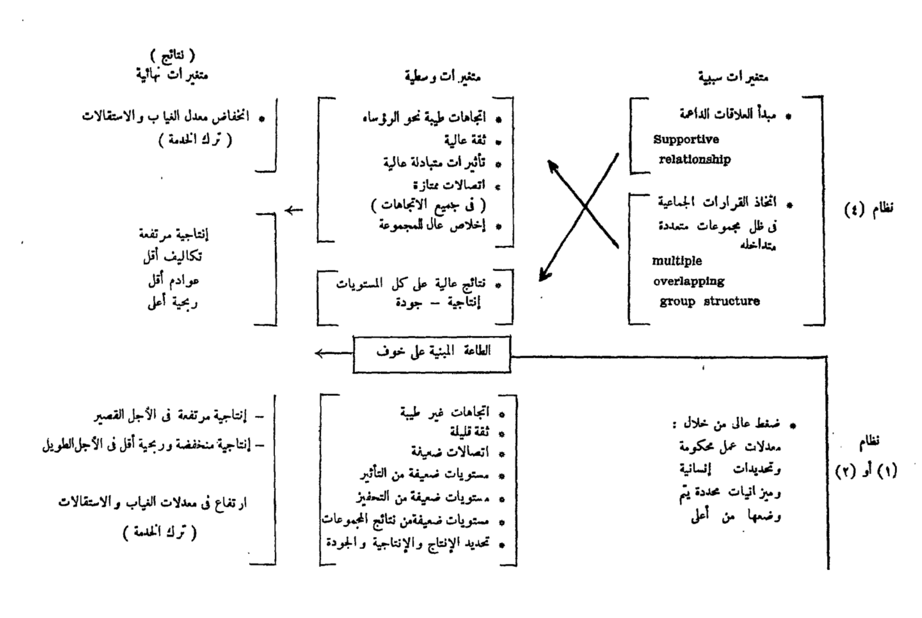
ـ مدى وجود تنظيم غير رسمي يدعم أو يعترض أهداف المنظمة .

ـ مدى استخدام البيانات الرقابية (المحاسبة ـ الإنتاجية ـ التكاليف) في العقاب أو في الإرشاد الذاتي وحل المشكلات .

ويرى « رنسيس لايكرت » أن هناك أربعة نظم للإدارة : وأن أكثر النظم فعاليه هو النظام رقم (٤)(*) .

(*) للتوسع راجع .Likert *The Human Organization* أو أنظر أفكار مشابهه في كتابنا بعنوان :

المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين وفيه نتكلم عن خمسة أنماط من المديرين لكل نمط طريقة متميزة في الإدارة .



متغيرات سببية
متغيرات وسطية
متغيرات نهائية
(نتائج)
نظام (٤)
مبدأ العلاقات الداعمة
Supportive
relationship
اتخاذ القرارات الجماعية
فى ظل مجموعات متعددة
متداخله
multiple
overlapping
group structure
اتجاهات طيبة نحو الرؤساء
ثقة عالية
تأثيرات متبادلة عالية
اتصالات ممتازة
(فى جميع الاتجاهات)
إخلاص عال للمجموعة
نتائج عالية على كل المستويات
إنتاجية – جودة
انخفاض معدل الغياب والاستقالات
(ترك الخدمة)
إنتاجية مرتفعة
تكاليف أقل
عوادم أقل
ربحية أعلى
نظام
(١) أو (٢)
ضغط عالى من خلال :
معدلات عمل محكومة
وتحديدات إنسانية
وميزانيات محددة يتم
وضعها من أعلى
الطاعة المبنية على خوف
اتجاهات غير طيبة
ثقة قليلة
اتصالات ضعيفة
مستويات ضعيفة من التأثير
مستويات ضعيفة من التحفيز
مستويات ضعيفةمن نتائج المجموعات
تحديد الإنتاج والإنتاجية والجودة
– إنتاجية مرتفعة فى الأجل القصير
– إنتاجية منخفضة وربحية أقل فى الأجل الطويل
ارتفاع فى معدلات الغياب والاستقالات
(ترك الخدمة)

كلمة أخيرة عن نظرية النظم فى التنظيم

إن الفكر التنظيمى المعاصر يشهد – فى الواقع – عدة نظريات نظم وليس نظرية نظم واحدة. فلكل مفكر تصوراته عن أجزاء النظام ومتغيراته وسيثار السؤال التالى بالضرورة : على أى أساس قام المفكر فلان أو فلان بتصميم نظريته فى النظم. وكيف أمكنه إثبات صحتها ؟

إن الفكر التنظيمى المعاصر مازال يتطلب إطاراً يتفق عليه . . إطار يحوى قضايا متكاملة فى تصور واضح للتنظيم وقد حاولنا فى هذا الكتاب تصفية الفكر التنظيمى قديمه وحديثه للخروج بالإطار الكامل الذى أوردناه هنا مستخدمين أفكار من سبقونا كأساس للتحليل ولبناء النموذج . إننا لا نستطيع أن نثبت بالدليل المادى الملموس أن هذا الإطار أفضل من غيره ولكننا فى ضوء مادرسناه من نماذج الآخرين يجعلنا نعتقد بأن فكرنا لم يظهر فى هذا الكتاب إلا بعد دراسة متأنية دقيقة ومعاناة عشناها سنوات فى التجارب والدراسات الميدانية والمشاهدات فضلا عن النظريات . ولكننا – مع ذلك – نفتح قلبنا لأى حوار هادف بناء فى سبيل تقدم علم التنظيم .

بعض عظماء الفكر التنظيمى

إن الذى يدرس التنظيم لابد وأن يكون على معرفة تامة بأفكار مجموعة من كبار رجال الفكر التنظيمى الكلاسيكى والكلاسيكى الحديث والفكر التنظيمى المعاصر . وقد اخترنا فيما يلى مجموعة من المفكرين أطلقنا عليهم عظماء الفكر التنظيمى نظراً لأثرهم فى مسار التيارات الفكرية فى التنظيم سواء كانت أفكارهم مستقرة ومعترف بها أو مثيرة للنقاش والجدل . وإذا كنا قد أوردنا هؤلاء على أنهم عظماء فليس معنى ذلك أن ما تركناه ليسوا بعظماء . . فالاختيار الوارد هنا هو فى ضوء المراجع التى بحثنا عنها وقرأناها . لذلك لزم التنويه .

أولا — عظماء الفكر التنظيمى الكلاسيكى (والبيروقراطى) :

1. **Mooney, James**
   The Principles of Organization, **New York : Harper and Bros., 1947.**

هذا أول كتاب يحوى مبادئ التنظيم (الكلاسيكى) وهو كتاب يشار إليه دائماً فى كل كتب التنظيم .

2. **Fayol, Henri**
   General and Industrial Management, **London : Sir Isaac and Sons, 1949.**

بالرغم من أن هذا كتاب فى الإدارة فإنه يحوى مبادئ التنظيم الكلاسيكى التى يشار إليها دائماً . كتاب صغير الحجم ولكنه دسم ومركز .

3. **Weber, Max**
   The Theory of Social and Economic Organization, **trans. by T. Parsons, New York : The Free Press, 1947.**

فى هذا الكتاب يتحدى ماكس فيبر بالنموذج البيروقراطى النقى على أنه أكثر النظم المعروفة لتحقيق السيطرة على البشر .

ثانياً ــ عظماء الفكر التنظيمى الكلاسيكى الحديث (السلوكيون)

MARSH, James and Herbert Simon, *Organizations.* New York : John Wiley and Sons, Inc., 1958.

كتاب يشار إليه دائماً على أنه أول من تصدى بالنقد الشديد للنظرية الكلاسيكية وهو المرجع الأول للسلوك التنظيمى ويشار إليه دائماً بالرغم من أنه صعب فى القراءة نسبياً .

Barnard, Chester

The Functions of the Executives, Cambridge Mass : Harvard Univ. Press, 1938.

إن مفهوم « بارناد » للسلطة على أنها ليست حق معطى لصاحبها وإنما هى درجة « القبول » من المرءوسين تعتبر نقطة انطلاق فى الفكر التنظيمى الكلاسيكى الحديث . ولقد سحب سايمون كثيراً على الأفكار الواردة عند « بارنار د » .

عظماء الفكر التنظيمى الموقفين (الظروف البيئية والتكنولوجية) :

Burns, T. and Stalker

The Management of Innovation, London : Tavistock, 1961.

كتاب يعالج النموذج العضوى والنموذج الميكانيكى فى التنظيم على اعتبار أن الأخير غير قادر على استيعاب التغيرات فى السوق وفى التكنولوجيا . كتاب يشار إليه فى كل إن لم يكن معظم دراسات التنظيم .

Lawrence, Pau and Jay Lorsh

Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration (Boston : Harvard University Press, 1967).

دراسة ميدانية عن أثر الظروف البيئية على التنظيم . . كتاب مكمل لكتاب « بيرنز » .

Woodward, J.

Industrial Organization : Theory and Practice (London : Oxford University Press, 1965).

مفكرون عظام آخرون :

Argyris, Chris

Integrating the Individual and the Organization. (New York : Wiley, 1964).

Etzioni, Amitai

A Comperative Analisis of Complex Organizations (New York : Free Press, 1961.

Perrow, C.

Organizational Analysis A Sociological Overview (Calif : Belmont : Wadsworth Publishing, 1970.

ثالثاً : عظماء الفكر التنظيمي الحديث (منهج النظم) :

Likert, R.

The Human Organization New York : McGraw-Hill, 1967.

يذكر « لايكرت » فى هذا الكتاب أربعة نظم للإدارة : نظام رقم ١ ، نظام رقم ٢ ، نظام رقم ٣ نظام رقم ٤ وهو يؤمن بأن نظام الإدارة رقم ٤ أكثر النظم فعالية . وبالرغم من أن هذا كتاب أصلا فى الإدارة فإنه لابد من قراءته لأى دارس تنظيم باعتباره مرجعاً مهماً فى منهج النظم . أشجع جداً على قراءته .

Kotter, J.

Organization Dynamics Diagnosis and Intervention **(New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.**

كتاب متقدم عن « الديناميات التنظيمية » دراسة تشخيصية من منطق النظم . اعتمدنا على الإطار العام الوارد به بالإضـــافة إلى الإطار الوارد فى كتاب « رنسيس لايكترت » وكتاب المدير الفعال للمؤلف فى وضع نموذج التنظيم الفعال .

أفضل الكتب فى نظريات التنظيم

Tosi, Henri

Theories of Organization Chicago : St. Clair Press, 1975.

كتاب شامل لنظريات التنظيم لابد من قراءته لأى شخص يريد التوسع : مجموعة قراءات معظمها لأصحابها الأصليين . (المفكرين العظام) .

أفضل المقالات فى نظريات التنظيم

(١) من أفضل القراءات فى النظرة الكلية لنظريات التنظيم وأفضل مناقشة للنظريات الكلاسيكية وللنموذج الكلاسيكى والتغيرات التى طرأت عليه عبر الزمن توجد فى مقالة بعنوان Joseph Massie, "Man'gement Theory" موجودة فى مجموعة مقالات :

James March and Rand McNally, editors
Handbook of Organizations.
(Chicago, 1965).

(٢) من القراءات الجيدة والمختصرة فى نظريات التنظيم (١٢ صفحة) والتى تشير إلى النموذج الميكانيكى (الكلاسيكى) والنموذج البيروقراطى (أيضاً نموذج ميكانيكى أو تكنوقراطى) على أنها نماذج من قوى الظلام فى الفكر التنظيمى مقالة :

Charles Perrow, *The Short and Glorious History of Organizational Theory.*

موجودة فى مجموعة مقالات :

James Gibson, John Ivancevich and James Donnelly, *Readings in Organizations* : Behavior, Structure Processes.
(Texas : Business Publications, 1976).

قائمة المراجع

Argyris, Chris. *Organization of a Bank.*
New Haven : Labor and Management Center, Yale University, 1954.

Bakke, E. Wight. *The Fusion Process.*
New Haven ; Labor and Management Center, 1953.

——— and Chris Argyris. *Organization : Structure and Dynamics.*
New Haven, Yale University : Labor and Management Center, 1954.

Barnard, C. *The Functions of the Executive.*
Cambridge : Harvard University Press, 1951.

Burns, T., and Stalker, G. *The Management of Innovation.*
London : Tavistock, 1961.

Chapple Eliot and Leonard Sayles. *The Measure of Management : Designing Organizations for Human Effectiveness.*
New York : The Macmillan Co., 1961.

Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon.*
Chicago, Univ. of Chicago Press., 1964.

Dale, Ernest. *Organization.*
New York : American Management Association, 1967.

——— *Planning and Developing the Company's Organization Structure.*
New York : American Management Association, 1952.

——— *Staff in Organization.*
New York : McGraw-Hill Book Co., 1960.

Drucker, Peter. *The Practice of Management.*
New York : Harper and Bros., 1954.

Evans, Gordon. *Managerial Job Description in Manufacturing.*
New York : American Management Association.

Etzioni, Amitai. *Complex Organizations : A Sociological Reader.*
New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1962.

——— *Modern Organizations.*
N. J. : Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1964.

Fayol, Henri. *General and Industrial Management.*
London : Sir Issac and Sons., 1949.

Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration.* (Eds., H.C. Metcalf and L. Urwick).
New York : Harper and Bros., 1940.

Galbraith, *Organization Design.*
Reading, Addison-Wesley Publishing Co., 1977.

Gross, Bertram. *The Managing of Organizations.*
London : Collier-Macmillan Ltd., The Free Press of Glencoe, 1964.

Gulick, Luther and James Pollock. *Government Reorganization in the United Arab Republic. A Report Submitted to the Central Committee for the Reorganization of the Machinery of the Government.*
Cairo : (no publisher), June 1962.

Hall, R. *Organizations :* Structure and Process London : Prentice Hall Int., 1974.

Hamilton, Sir Ian. *The Soul and Body of an Army.*
London ; Edward Arnold Ltd., 1921.

Hampton, David and *et al., Organizational Behavior and the Practice of Management.*
Illionis : Scott, Foresman and Company, 1968.

Jay Antony. *Management and Machiavelli.*
England : Penguin Books, 1967.

Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. *Principles of Management.*
New York : McGraw-Hill Book Co., 1955.

Kotter, I. *Organization Dynamics : Diagnosis and Intervention.*
Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

Lawrence, Paul and Jay Lorsh. *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration.*
Boston : Harvard University Press, 1967.

Likert, R. *New Patterns of Management.*
New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.

Likert, R. *The Human Organization : Its Management and value.*
New York : McGraw-Hill Book Co., 1967.

Marsh, James and Herbert Simon. *Organizations.*
New York : John Wiley and Sons, Inc. 1958.

Mooney, James. *The Principles of Organization.*
New York : Harper and Bros. 1947.

Morrisey, George. *Management by Objectives.*
California, Menlo Park : Addison-Wesley Publishing Company 1970.

Parkinson, C. Northcote. *Parkinson's Law.*
Boston : Houghton Mifflin Co., 1957.

Perrow, C. *Organization Analysis : A Sociological View.*
Great Britain : Tavistock Publication Ltd., 1970.

Pfiffner John and Frank Sherwood. *Administrative Organization.*
N.J., Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1960.

Pigors, Paul and C. Myers. *Administration : A Point of View and a Method.*
New York : McGraw-Hill Book Co., 1956.

.gh, D. *Organization Theory : Selected Readings.*
Penguin Books Ltd., 1971.

O'Shaughnessy, I. *Patterns of Business Organization.*
London : George Allen and Unwin Ltd., 1976.

Tosi, H. *Theories of Orgqanization.*
Chicago : St. Clair Press, 1975.

Taylor, F. *Scientific Management.*
New York : Harper and Bros. 1947.

Weber, Max, "Bureaucracy" in H.H. Gerth and C. Wright Mills (editors), *From Max Weber : Essays in Sociology.*
Oxford University Press, New York, 1958.

Zaltman G. Duncan. R. and Holbek J. *Innovations and Organizations*
New York : John Wiley and Sons, 1973.

انتهى بحمد الله تعالى

ايداع رقم ١٩٨٠/٢١٧٣ دولى رقم ٨ – ٢٤٩ – ٢٧٦/ ٩٧٧

كتب للمؤلف

١ ـ الادارة : الأصول والأسس العلمية .
٢ ـ التنظيم : الهياكل والسلوكيات والنظم .
٣ ـ الادارة المالية .
٤ ـ ادارة البنوك .
٥ ـ الادارة بالأهداف والنتائج .
٦ ـ عناصر الادارة للمبتدئين وغير التجاريين
٧ ـ ماذا يفعل المديرون ؟
٨ ـ المدير الفعال .
٩ ـ دليل الباحثين فى كتابة التقارير ورسائل الماجستير والدكتوراه .
١٠ ـ مامعنى بنك اسلامى ؟

مكتبة عين شمس ٤٤ شارع القصر العينى القاهرة ت : ٣٥٥١٦٥٣

